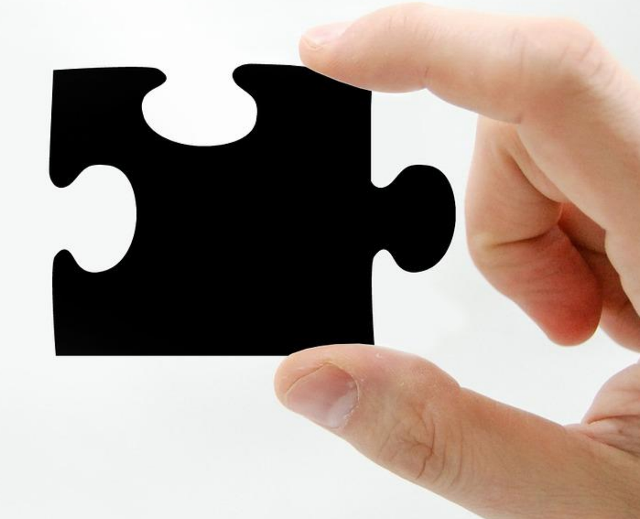


MANUAL DE NEGOCIACIÓN







MANUAL DE NEGOCIACIÓN

ÍNDICE



MANUAL DE NEGOCIACIÓN

Por Francisco Diez

Abogado mediador, consultor internacional y capacitador.
Especialista en negociación de conflictos complejos y construcción de paz
www.franciscodiez.com.ar

Material elaborado a solicitud del National Democratic Institute (NDI) para el curso "Jóvenes políticos de América Latina"
Washington DC, 2000

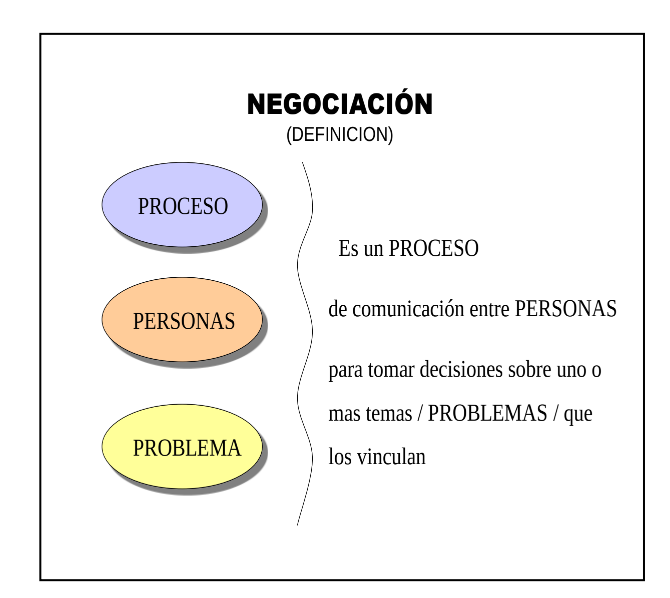
Introducción

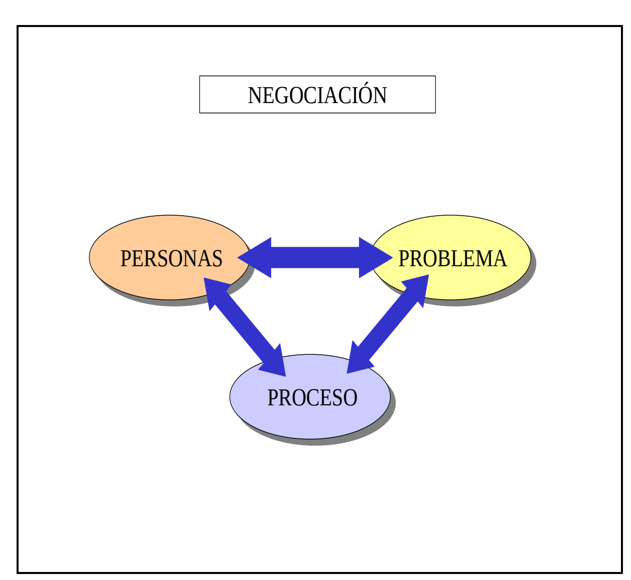
Este manual está especialmente dirigido a quienes se interesan en el tema de la negociación desde el enfoque conocido como *ganar-ganar,* esto es, una negociación en la cual el objetivo es que cualquier acuerdo al que se llegue sea satisfactorio para ambas partes. El esquema aquí ofrecido se apoya en los desarrollos realizados por el autor en sus diferentes presentaciones sobre la base de los materiales e ideas del Profesor William Ury, co-fundador del *Program on Negotiation* de la Universidad de Harvard, y los demás miembros de dicho Programa. Las ideas básicas están expuestas principalmente en el best-seller *"Getting to Yes"* de William Ury, Roger Fisher y Bruce Patton (en español *"Sí... de acuerdo. Cómo negociar sin ceder"*, 1991, Ed. Norma). Este manual se estructura de la misma manera que se presentan las ideas en un taller o curso de negociación y se acompaña con un *"Manual del Capacitador"* a fin de que aquellos que estén interesados en difundir estos conceptos tengan una guía para poder hacerlo. Como dice mi maestro, William Ury, el conocimiento es un valor que, cuando se lo comparte con otros, quien lo ofrece no sólo no pierde sino que puede ganar mucho. Con ese espíritu están presentadas las siguientes ideas en pequeños gráficos y exposiciones explicativas.

1. DEFINICIÓN

En términos generales y como una definición descriptiva básica de Negociación, podemos decir que: *La negociación es un proceso de comunicación entre personas que tienen que tomar una decisión respecto a un tema o cuestión que los vincula.*

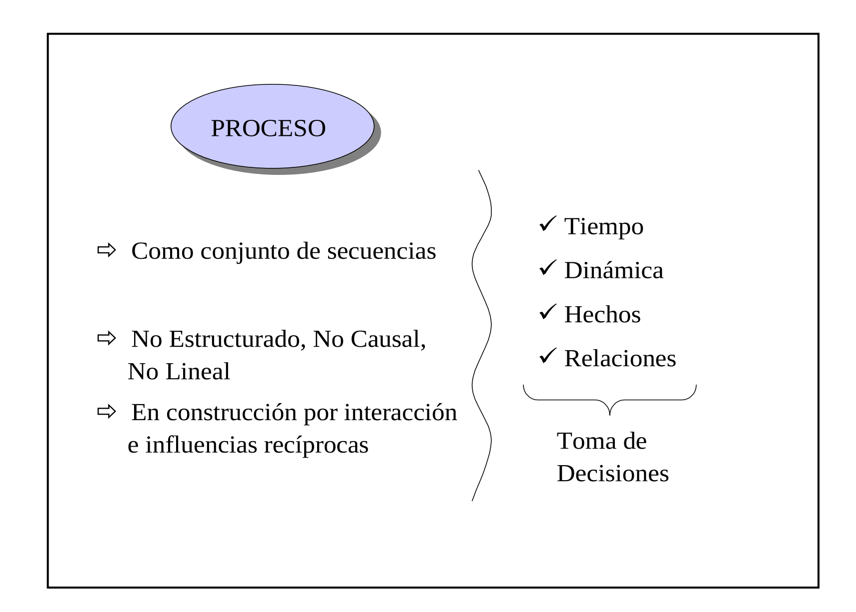
Hay entonces tres elementos claves en la definición de "negociación": el proceso, las personas y el problema (o el tema con el que vamos a trabajar). Estos tres elementos interactúan y se relacionan entre sí, de manera tal que cuando sucede alguna cosa importante en el campo de alguno de estos elementos –personas, procesos o problema–, toda la vinculación entre ellos y cada uno de los elementos se ve afectado por ese cambio. Por ejemplo, si hay un cambio en las personas que conforman el grupo negociador, si entra una persona y sale otra, entonces la negociación tiene que cambiar y se toman las decisiones de manera diferente.







2. PROCESO



El primer elemento sobre el que enfocaremos la atención, es el del **proceso**, que es lo que no estamos acostumbrados a mirar[1]. En realidad, la misma experiencia personal nos enseña que sólo se aprende a mirar los procesos cuando se puede hacer un ejercicio de reflexión sobre lo que uno está haciendo. *¿Cuáles son los elementos que componen el proceso?*

Primero, todo proceso tiene **un conjunto de secuencias**, no es algo que sucede en un instante. Inclusive, por ejemplo, el hecho de encender la luz, apretar el interruptor y que se encienda la luz, nos muestra que allí hay un proceso, muy rápido, pero hay un proceso. Tanto hay un proceso que si hay algún cable cortado en algún lugar del circuito, el proceso no funciona y la luz no se enciende, por más que se apriete la tecla. En cada negociación hay secuencias que van encadenándose unas con otras. Ese proceso en negociación, a diferencia del proceso lineal y causal, causa-efecto –encender a luz apretando la tecla-, es un **proceso generalmente no estructurado.** Generalmente las negociaciones no tienen una estructura pre-armada. La negociación es un proceso no lineal, porque generalmente va a tener marchas y contramarchas, subes y bajas, no va a ir directamente desde un punto al siguiente.

[1] Estos conceptos serán mucho más efectivamente desarrollados si, antes de explicarlos, se realiza el Primer Ejercicio de Integración Grupal -incluyendo su parte b)- desarrollado en el Manual del Capacitador. Sobre la base de ese ejercicio los participantes realizarán una reflexión sobre su vivencia inmediata de un proceso.

Y también es un proceso no necesariamente causal, ya que no va a responder necesariamente al principio causa-efecto. Más bien, el proceso de negociación es un proceso que tiene una estructura y una dinámica circular, que va a ir siendo **construido por la interacción** de las personas que tienen que negociar, y por influencias recíprocas, tanto entre las personas que negocian, como por influencias que esas personas que negocian reciben de otros.

Entonces, es un proceso que se construye a medida que se va dando. Si se piensa en cualquier situación de negociación, por ejemplo en un grupo que tiene que decidir cómo se va a llamar como grupo, van a poder identificar que alguien dijo algo primero, otro puso cara de que no le gustaba, otro dijo "bueno, no, ¿y por qué no tal otra cosa?", por ahí hubo dos o tres protestas, o alguien que sacó una propuesta superadora que conformó a todos, etc. etc. Eso es un proceso, y en ese proceso se van tomando decisiones, que es lo que caracteriza la negociación.

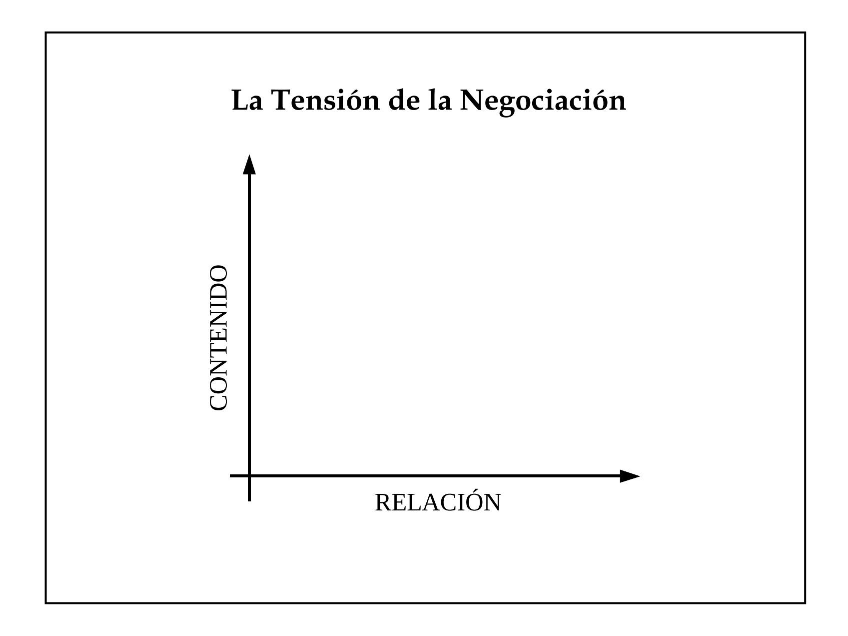
Ese proceso va a estar compuesto, básicamente también, por el **tiempo**. Como es un conjunto de secuencias que se encadenan, el tiempo es un factor fundamental en todas las negociaciones, y como negociadores, se debe saber que el tiempo es un elemento importantísimo del área del proceso: cuánto tiempo tengo, cuánto tiempo se necesita, qué efecto tendría una pausa, cuánto tiempo se puede extender esta negociación, cuáles son mis tiempos límites y por qué razones esos tiempos son límites. El tiempo es un elemento esencial y lo primero que hay que hacer con él, es ser consciente de su presencia y de que puede ser "utilizado" como un elemento más para darle armonía y efectividad al proceso.

La **dinámica** que va a tener ese proceso, personalizado ya como proceso, va a depender de esta construcción de interacción por influencias recíprocas. Esa dinámica puede ser de muy distintos tipos: Por ejemplo, un grupo puede tener una dinámica muy fácil de consenso para tomar la decisión que está involucrada en la negociación, o pueden tener una dinámica en donde hay distintas opciones generando tensión para ser elegidas entre sí, o pueden tener una dinámica en donde no hay ninguna opción y se genera un vacío, y entonces se busca alguna forma para poder llenarlo. Si se reflexiona un poco acerca de qué es lo que pasó en cualquier situación de negociación, la idea de dinámica aparece clara. Como en un partido de fútbol o de tenis, uno dice que fue lento, engorroso, aburrido o por el contrario, ágil, chispeante, emocionante, divertido. Esos son juicios acerca de la dinámica de esos procesos que son los

partidos de fútbol o de tenis (o las negociaciones). Es esencial para los negociadores aprender a “mirar” las dinámicas que tienen los procesos, porque uno sólo puede intervenir con efectividad en aquello que puede “ver”. Esta es quizás la mayor diferencia que puede aportar la capacitación en negociación: la habilidad para “ver” los procesos para entonces saber cómo y dónde hacer qué cosas.
El tiempo y la dinámica, dentro del proceso, vinculan hechos y relaciones. Hay **hechos**, inclusive en las más pequeñas situaciones de negociación, que son los que estructuran el tema a decidir. Esto dependerá de qué se negocia y cuál es el contexto. Y hay **relaciones** entre quienes negocian. En la medida en que los miembros de cualquier grupo humano (por ej. un grupo de negociadores) se presentan unos con otros y dicen su nombre, están comenzando a construir una relación, porque las personas se identifican con el nombre, y cada vez que se interactúa se pone el nombre adelante. Ahí, se está construyendo una relación. Y verán que este es uno de los temas fundamentales en cualquier negociación, porque en todas las negociaciones que se llevan adelante, se generan relaciones entre los que están negociando (quién apoyó la opción que yo dí, quién dio otra opción que me pareció genial, quién dijo alguna otra cosa que incluía a todos, etc.) y eso empieza a construir relaciones entre los negociadores; relaciones que van a ser indispensables y que son la base de cualquier proceso de negociación.

Entonces, se considera la negociación como un proceso de toma de decisiones que incluye estos tres elementos. Tener en cuenta las personas, el proceso y el problema, permitirá que el negociador se maneje adecuadamente dentro del proceso de negociación, diferenciando campos de acción y explorando desarrollos posibles en cada uno de ellos.

3. TENSIÓN



En toda situación de negociación hay una **tensión**: por un lado, porque en el campo del proceso hay que tomar decisiones, y porque esas decisiones están vinculadas con contenidos o con temas, o con cuestiones, que son importantes para los negociadores. Entonces, el contenido está representado en el eje vertical.

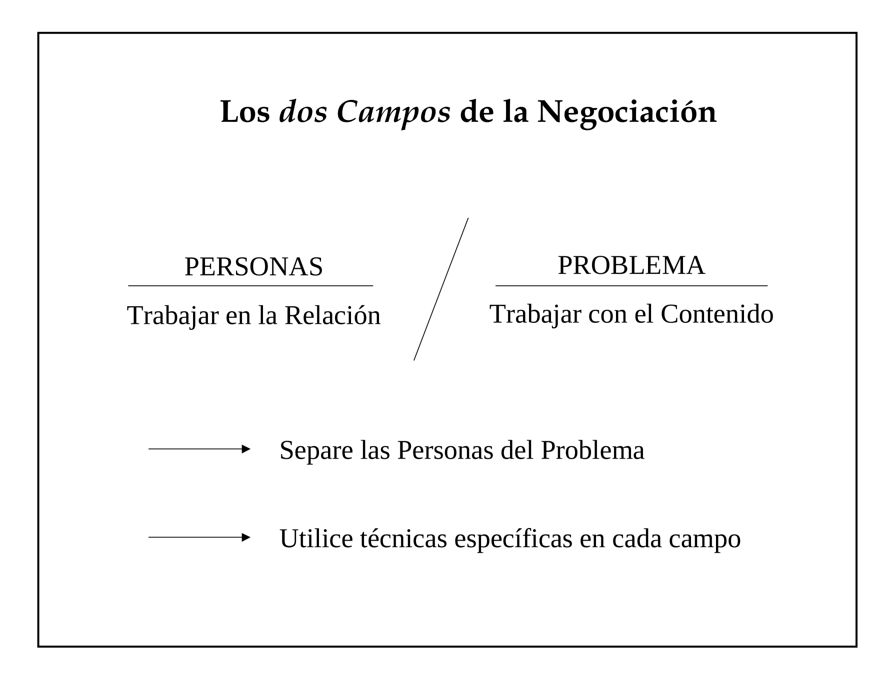
Pero esas decisiones hay que tomarlas con otras personas, y eso es la relación, y la relación está representada en el eje horizontal. En toda negociación hay una **tensión**, que es muy natural y que resulta del hecho de que al "subir" lo más posible por una línea, "contraigo" lo que se puede obtener por la otra. Entonces, mientras más se prioriza el logro en el plano de los **contenidos**, menos se prioriza la **relación**, y viceversa, mientras más se prioriza la **relación**, menos prioridad se le da al tema de los **contenidos**. Esta es la TENSIÓN que existe en las situaciones de negociación, y que está ejemplificada muy claramente, por aquellas situaciones de negociación en donde la relación está condicionada al resultado de la negociación. Es decir, se es amigo y se continua siéndolo -y por lo tanto perdura la relación- "si y sólo si" el otro satisface mis pretensiones en el plano de los contenidos. En estos casos el mensaje es: "sólo seguiremos teniendo una buena relación si haces y me das lo que yo quiero".
En el otro extremo de la tensión: uno o un grupo de negociadores está dispuesto a ceder en los contenidos todo lo que sea necesario, porque privilegia la relación, y entonces, se está dispuesto a otorgar y a perder y a ceder todo lo

que haga falta, con tal de conservar la relación lo más posible. En este caso el mensaje es: "bueno, si me prometes que conservamos una buena relación estoy dispuesto a ceder todo lo que sea necesario". Esta es una tensión natural, que hay en todas las situaciones de negociación. Sucede porque SIEMPRE están presentes esos dos campos en una negociación, el campo del contenido del problema, o del contenido de los temas que se van a negociar, y porque está presente la relación. Siempre está presente la relación en la negociación, porque toda negociación se hace entre personas, aunque éstas representen empresas, organizaciones, países o instituciones. Siempre hay personas de carne y hueso, con sus modos y sus maneras y sus preferencias y sus interpretaciones. Y si se dijo que es un proceso de interacciones y de influencias recíprocas, siempre va a haber una relación, por más mínima que esta relación sea.

En algunas negociaciones la relación no será muy importante, porque puede que sea una negociación de momento; en cambio en otras negociaciones la relación será muy importante. Entonces, uno de los dilemas básicos en la negociación es cómo manejar esta tensión, entre el contenido y la relación. Lo ideal sería que en cada negociación se pueda trazar una línea diagonal que optimice los logros a nivel de contenido y los logros a nivel de relación. Logros que signifiquen que en una negociación se pudieran hacer acuerdos en donde se obtiene lo mayor posible en contenido y lo mayor posible a nivel de la relación.

¿Cómo se hace para superar la tensión entre el contenido y la relación? y *¿cuál es el consejo del Esquema de Negociación de Harvard?*
Muy simple: **Separar las personas del problema**, y tener presente siempre, en el transcurso de las negociaciones, que hay <u>dos campos</u> que atender, por un lado el campo de las personas, en donde se va a ir construyendo una relación determinada entre los negociadores en cada interacción que ellos tengan y el objetivo es que ésta relación sea lo más fructífera y satisfactoria posible, y por otro lado el campo del problema, en donde se tratará con los temas de la negociación, con el contenido del problema sobre el que hay que decidir y el objetivo es ser lo más eficientes posibles con él.

4. PERSONAS-PROBLEMAS

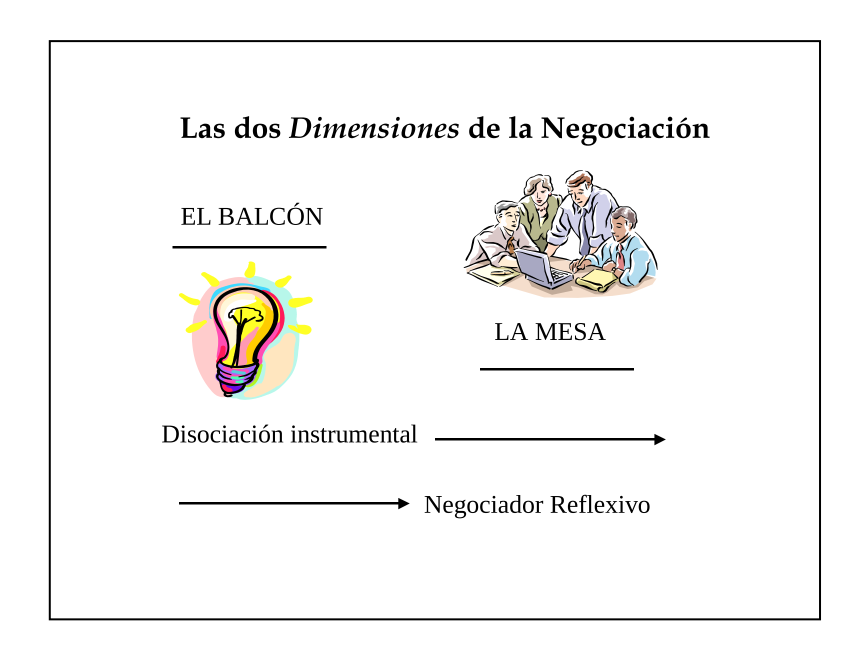


La idea es separar a las personas del problema y pensar que hay técnicas específicas que se pueden desarrollar en cada uno de esos dos campos de la negociación.

Habitualmente lo que sucede, y muy a menudo nos sucede a los latinos, es que las cuestiones de relación, y las cuestiones que involucran las emociones, suelen "dominar" las negociaciones. Entonces, muchas veces, con tal de conservar la relación muchas veces se renuncia a logros en el plano del contenido. Se renuncia a ver posibilidades para resolver el problema de manera más eficiente, porque hay tensión en el campo de la relación. Entonces, se mezclan esos dos campos, el campo de la relación y el campo del contenido, y muchas veces para salvar la relación, se termina cediendo en el contenido. También sucede a la inversa, aquellos que enfocan solamente en los temas a decidir y por intentar lograr mayores resultados en el campo del contenido, terminan sacrificando la relación. Lo más importante es tomar conciencia que esta tensión existe siempre y que no se resuelve nunca bien sólo inclinándose hacia un lado o hacia el otro. No es mejor ser un negociador "duro" que siempre presiona a los demás y así obtiene "concesiones" del otro, aunque las relaciones queden dañadas. No es mejor ser un negociador "suave" que siempre considera en primer lugar las relaciones y mantiene muy buena amistad con sus contrapartes sobre la base de conceder a las pretensiones de los otros sin cuidar sus propios intereses.

La idea es que no es necesario mezclar esos dos campos, y que como negociadores se pueden preparar para trabajar en ambos campos simultáneamente. Para poder trabajar en esos dos campos simultáneamente, es útil diferenciar dos dimensiones en la negociación, que es la otra gran diferenciación sobre la que vamos a trabajar, que le llamamos la **dimensión del balcón** y la **dimensión de la mesa.**

5. BALCÓN



Diferenciar la "dimensión del balcón" y la "dimensión de la mesa" implica un ejercicio de disociación instrumental. Los negociadores son ese instrumento, y se disocian para ser más eficaces. O sea, la herramienta más importante en todas las negociaciones, son los negociadores mismos. Se puede aprender muchas técnicas, leer muchos manuales, pero si el negociador no ha logrado internalizar esas técnicas y los conocimientos de esos manuales de manera tal que se hagan carne de él o ella, no los podrá poner en práctica, porque en la negociación no se tiene a nadie que actúe en cuenta de uno, no se tiene a nadie a quien poner el peso de la toma de decisiones. *Los negociadores son siempre los actores principales de sus propias negociaciones.*

Entonces, la herramienta que todo negociador debe desarrollar son sus propias capacidades. La capacidad personal es la herramienta privilegiada para todas las negociaciones. Y el camino para el desarrollo de esa herramienta, pasa por esta disociación instrumental, en virtud de la cual se puede diferenciar qué es lo que está sucediendo en la dimensión de la mesa de la negociación "subiéndose" de manera imaginaria a esa otra dimensión que es la dimensión del balcón.

El balcón es un lugar desde donde se puede mirar lo que está pasando, con uno mismo incluido como negociador allí abajo, en la mesa. Entonces, uno puede generar un balcón imaginario, en donde se instala para ver qué es lo que está sucediendo en las situaciones en las que tiene que interactuar y negociar. Eso va a generar un esfuerzo de reflexión. Necesita poder entrar en un proceso reflexivo que le permita dividirse y mirarse a sí mismo; mirarse a sí mismo en esa situación, y mirarse a sí mismo en cómo está interactuando y cómo están actuando los demás en relación con usted. Por eso la imagen del balcón, como un lugar imaginario que a uno le permite hacer este ejercicio de disociación y de reflexión sobre lo que está pasando y lo que uno está haciendo o dejando de hacer para que pase lo que está pasando.[2]

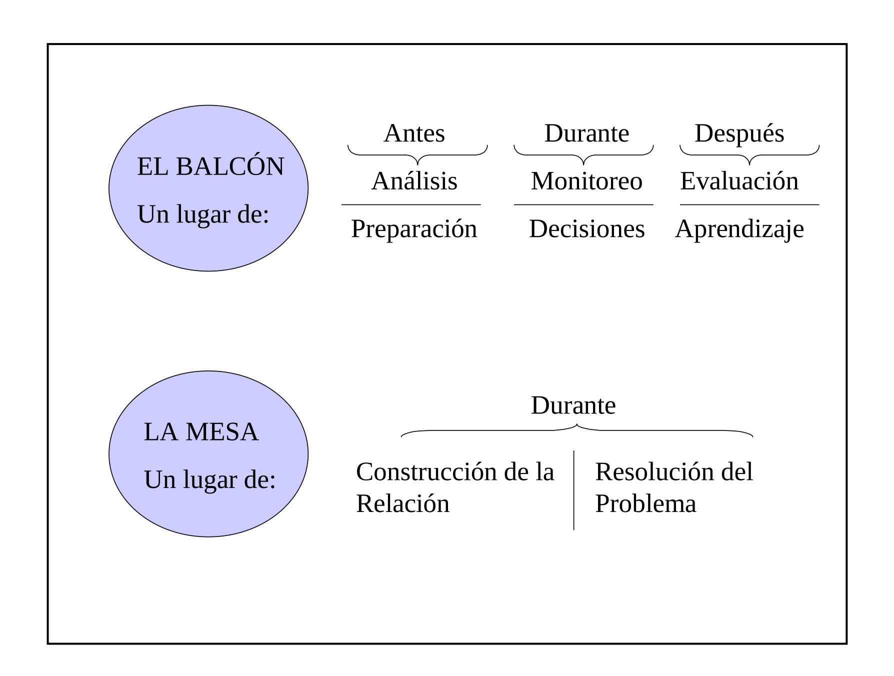
6. BALCÓN Y MESA

El balcón va a ser un lugar a donde los negociadores van a poder ir antes de la negociación, y en esto consiste básicamente el análisis de la información, el análisis de los hechos, el análisis de las personas que están involucradas en esta negociación, y la preparación para la negociación. De alguna manera, este espacio que crea la lectura del manual, es un espacio de balcón, en dónde lo que se puede hacer es utilizar estos conceptos para generar ideas que luego le servirá a Ud. en la mesa de la negociación. De la misma manera, el análisis de lo que pasó en una situación reciente de negociación, o la evaluación de cómo funcionó un cierto proceso de negociación, son instancias que ejemplifican la naturaleza del "balcón".

[2] El Primer Ejercicio de Integración Grupal en su parte b) incluye una instancia de reflexión sobre cuál fue el proceso de toma de decisión del grupo para elegir el nombre que se eligió y en ese sentido ese "es" un Balcón. Es importante destacar que cada persona tiene sus propias maneras de generarse ese "espacio" de reflexión que implica "subir al balcón".

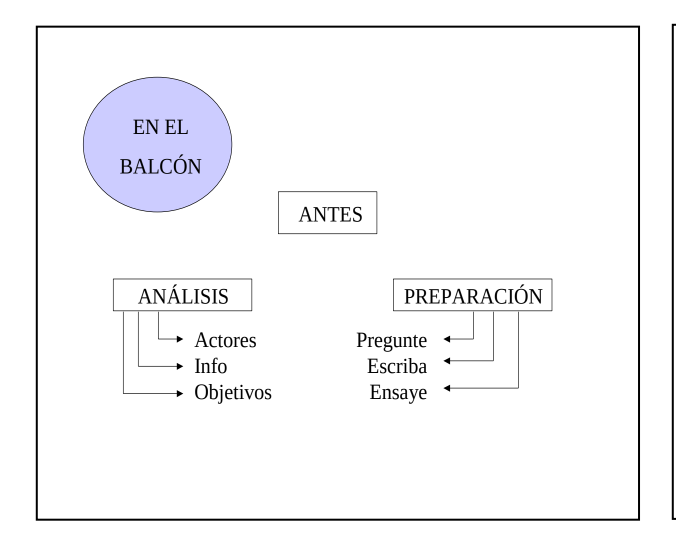


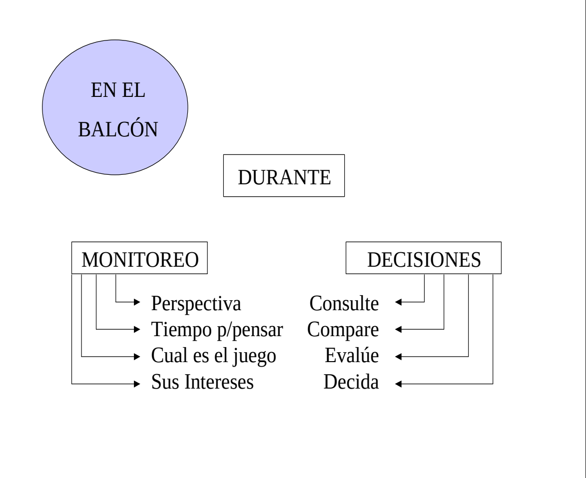
Si uno reflexiona sobre sus habituales negociaciones, y las relaciona con los conceptos que vamos desplegando aquí, es posible llevarse, de esta o de cualquier instancia de capacitación, lo que uno "ve" de sí mismo desde este balcón a la vida real, a sus negociaciones cotidianas[3].



Entonces, antes de la negociación es el tiempo del análisis de la negociación y la preparación para negociar, estamos en el balcón. Hay que prepararse para la negociación que viene. Nada es más efectivo para entender una cierta situación que hacer buenas preguntas acerca de esa situación. Practique. Piense que por cada 30 minutos de preparación Ud. va a ganar un 50% de efectividad adicional en sus negociaciones. Lo más importante de la preparación es tener claro quiénes son los ACTORES de esta negociación. Los que efectivamente participan y los que no están en la mesa pero deben ser considerados. Los que tienen capacidad para boicotear cualquier acuerdo al que se llegue. *¿Qué información adicional necesita? ¿Cuáles son sus objetivos más importantes?*

[3] Es muy útil realizar aquí el Primer Ejercicio Individual titulado Un Problema Real, del Manual del Capacitador.





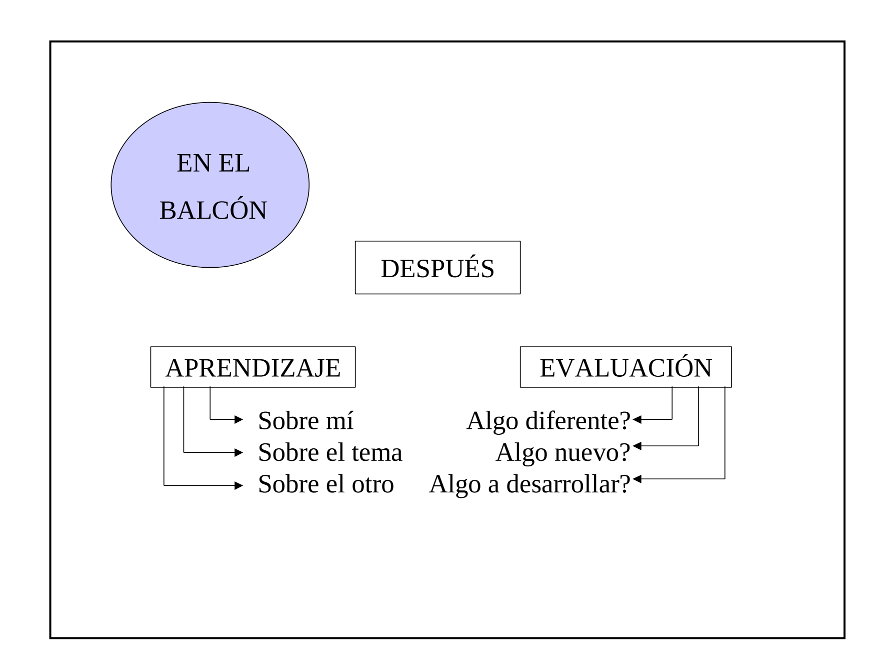
Durante la negociación, y esto es quizás el tiempo más importante en el balcón, y que generalmente no se acostumbra a hacer, uno puede "monitorear" el proceso. Al principio, señalábamos que usualmente no estamos acostumbrados a mirar procesos, porque no fuimos educados para mirar procesos. Eso es lo que hacemos desde el balcón durante la negociación: miramos cómo se está desarrollando el proceso. En algún momento durante la negociación, usted va a generar el espacio del balcón dentro de sí, y se preguntará qué está pasando allí, qué está sintiendo, qué está pasando con el otro, cuál es el juego que se está jugando, hacia dónde va esta conversación. Esto es un monitoreo del proceso.

Quizás el aspecto más importante del proceso de negociación que tiene lugar en el balcón, es la toma de decisiones. Nunca se toma una decisión en la mesa de la negociación. Las decisiones se toman afuera de la mesa, en el balcón. Si ustedes tienen cualquier negociación en curso, la decisión la tienen que tomar no cuando están en el fragor de la negociación, sino que la tienen que tomar en el balcón. Aunque salir al balcón sea un solo instante de introversión y reflexión acerca de lo que están a punto de decidir.

Cada uno de los negociadores desarrolla procedimientos específicos para poder subirse al balcón durante la negociación: será "tengo que hacer una llamada", será pedir tomar un café, "necesito caminar cinco minutos y pensar", "necesito ir al baño", o simplemente retraerse y decirse interiormente "bueno, voy a ver qué es lo que está pasando y qué es lo que me conviene decidir". Lo importante es que uno pueda sacarse de encima la presión de la situación de negociación

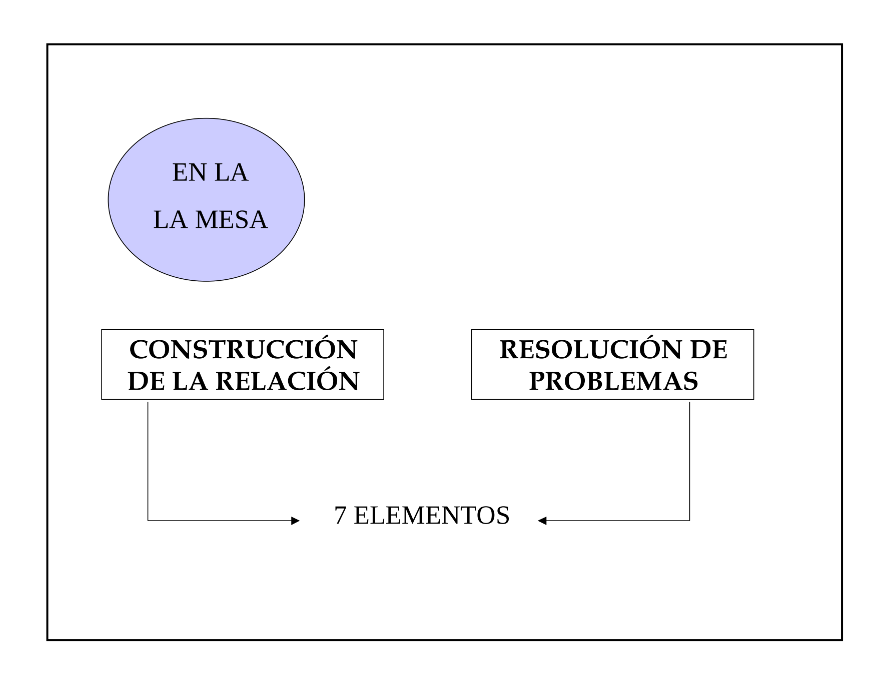
que se despliega "en la mesa" y pueda pensar acerca de qué es lo que está pasando en el escenario de la negociación.

La decisión se comunica en la mesa, y la mayoría de los elementos que se necesitan para tomar las decisiones también se construyen en la mesa de la negociación. Pero la decisión se toma en el balcón. *¿¡Cuántas veces uno toma decisiones en la conversación y se compromete en la conversación con cosas que después se arrepiente, porque no evaluó suficientemente el impacto de lo que estaba diciendo!?.*



Y después de terminada la negociación, el balcón del después, es un balcón muy útil. Es quizás el balcón más provechoso, porque si partimos de la idea de que "la herramienta privilegiada" para conducir más eficazmente las negociaciones es uno mismo, la única manera de aprender acerca de cuáles son mis puntos fuertes y cuáles son las cosas que debo trabajar, es evaluar qué es lo que pasó en mi más reciente negociación, qué es lo que hice bien, qué es lo que no hice bien, qué es lo que podría haber hecho distinto, qué cosas no tuve en cuenta, qué cosas sí funcionaron muy bien, en qué soy "realmente bueno", en qué tengo falencias que puedo superar y cuáles ya no podré superar.

Se trata de autoevaluarse y aprender. En rigor, no hay ninguna instancia de capacitación y aprendizaje que sea más útil y eficiente, en la práctica y en la operatividad cotidiana, que el aprendizaje que se obtienen de mirarse a uno mismo, y evaluarse, luego de vivir una situación real



La mesa, es un lugar de resolución del problema y de construcción de la relación. La relación cada uno la va a construir en la negociación misma y junto con el otro. No porque uno decida desde el balcón que la relación debe ser de una determinada manera eso va a suceder así. La relación siempre se construye "junto con" el otro. Es una tarea de co-construcción, y eso se va a hacer en la mesa. Eso se va a hacer en el acto de la negociación.

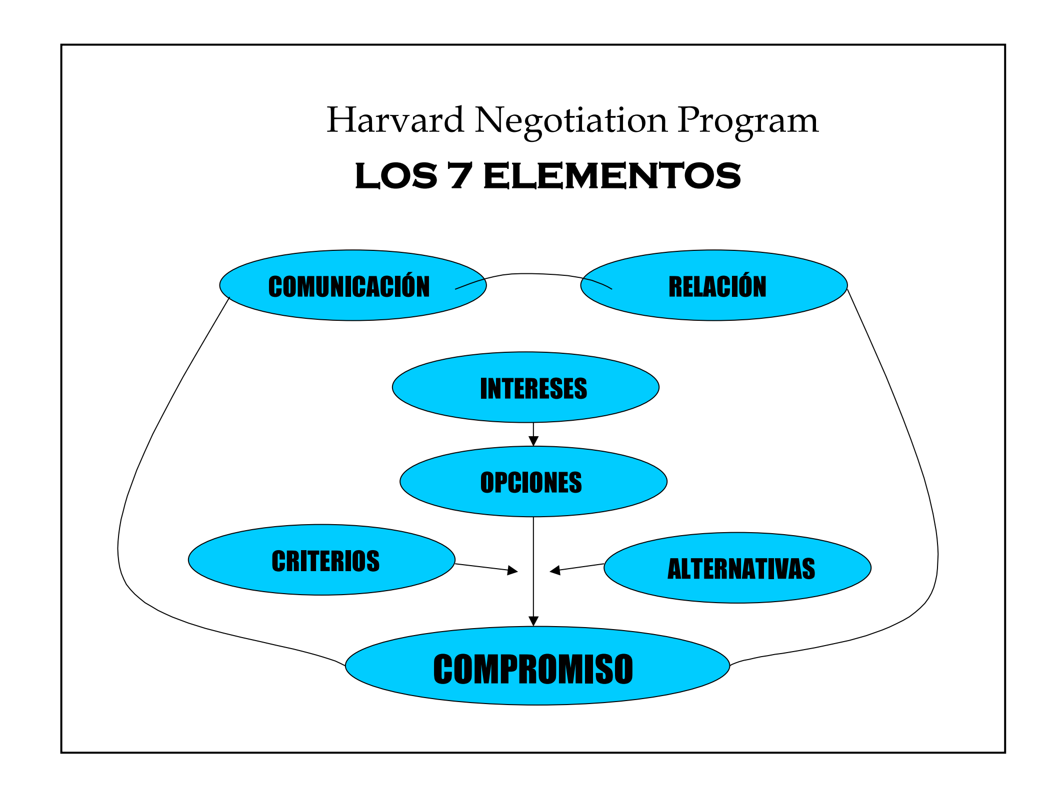
Y también en la mesa vamos a resolver el problema "junto con" el otro. Yo puedo tomar las decisiones en el balcón, pero esas decisiones solamente van a ser "operativas", es decir, van a servir para resolver el problema, si son decisiones tomadas "junto con" el otro. De nada van a servir mis decisiones en el balcón, en soledad, si no pueden en la mesa, concretarse en acuerdos o en compromisos. La mesa va a ser un lugar de construcción de la relación y resolución del problema. Aparecen de nuevo los dos campos: por un lado la relación, y por el otro el problema, ahora enfocados desde la característica distintiva del modelo ganar-ganar: el desarrollo de la **colaboración** (del latín "co-laborare" o sea trabajar juntos) entre los que están negociando.[4]

---

[4] Desde el punto de vista de la dinámica del curso, en este momento el instructor debería realizar el Ejercicio de Grupos "Salir Ganando (Rojo y Negro)" del Manual del Capacitador.

7. LOS 7 ELEMENTOS

El esquema de Negociación desarrollado por el Proyecto de Negociación de Harvard se compone por siete elementos.
Tres elementos que se identifican con el campo de las **personas**: 1) cómo está funcionando la *comunicación*, 2) qué tipo de *relación* hay, y 3) a qué nivel de *compromiso* se puede llegar entre las personas que negocian.
Y cuatro elementos que definen el campo del **problema**: 4) el concepto de *intereses*, 5) el concepto de *opciones*, 6) el de ciertos *criterios objetivos* o estándares, y 7) el concepto de *alternativas*.
Todos estos elementos se "integran" en el **proceso** de negociación.
De esta forma volvemos a la idea del juego permanente de "las tres P (Personas-Problemas-Proceso).



La propuesta es ir paso por paso desarrollando el esquema. Este esquema de los 7 elementos va a permitir que uno pueda tanto *prepararse* como *conducir* una negociación, utilizando cada una de estas cajitas definidas como elementos del esquema.

8. COMUNICACIÓN

Vamos a ir al primer elemento del Esquema de los 7, que es la "comunicación humana".
En el punto 1. definíamos "negociación" como "un proceso de comunicación entre personas". Por eso, el primero de los 7 elementos del Esquema, es la comunicación.

Comunicación Humana
Axiomas

I. No es posible no comunicarse
II. Toda comunicación tiene un aspecto de contenido
y un aspecto relacional
III. Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente

4

Los axiomas de la comunicación fueron desarrollados por los teóricos de lo que se conoce como la Escuela de Palo Alto, EE.UU.[5] Los axiomas de la comunicación de Watzlawick son los que, como buenos axiomas, se dan absolutamente en todos los intercambios comunicacionales. No es posible hacer una negociación sin comunicarse. Toda negociación es un proceso de comunicación entre personas.
El primer axioma, otorga una certeza irrefutable: no es posible no comunicarse. Todo lo que hacemos en interacción, es comunicación. Aún

---

[5] Aquí se presentan solo 3 de los originales 5 axiomas de la comunicación. Ver *"Teoría de la Comunicación Humana"* Paul Watzlawick, Janet H. Beavin y Don D. Jackson, Editorial Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires, 1971.
Para una visión completa de las ideas de Palo Alto, recomiendo la lectura de *"La Escuela de Palo Alto – Historia y evolución de las ideas esenciales"* de Jean Jacques Wittezaele y Teresa García, Ed. Herder, Barcelona, 1994.

o que “no” hacemos puede ser comunicación. Entonces, en el momento en el que estamos en interacción, cuando dos seres humanos hacen un contacto de cualquier tipo, nos estamos comunicando. Y no es posible que no nos comuniquemos. Cualquier cosa que hagamos o dejemos de hacer en interacción con otro, es comunicación.
Así es que cuando cualquiera de Uds. no habla con su contraparte acerca del problema que está presente, o acerca de la situación que requiere negociación, están mandando mensajes. El mensaje puede ser “todo está bien y no hay nada que hablar”, el mensaje puede ser “en cualquier momento explota la bomba”, el mensaje puede ser cualquiera. Pero todo hacer o no hacer en interacción con los otros, es comunicación, y no hay manera de escaparse de esto[6].

Segundo axioma: *toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional.* Por un lado está el contenido de lo que se dice, y simultáneamente hay también siempre una *propuesta de relación* entre los que se comunican. Cada vez que uno se comunica con alguien, está proponiendo una relación y reaccionando a la propuesta de un determinado tipo de relación, y también está recibiendo la propuesta y la reacción a su propuesta de un determinado tipo de relación. En todos los mensajes están estos dos niveles: el nivel del contenido, del texto de lo que se dice, y el nivel de la relación que se juega entre los comunicantes; y es imposible que no estén. Es probable que yo le adjudique un significado, y es posible que el otro le adjudique un significado coincidente o diferente, pero lo innegable es que estamos haciendo propuestas de relación en cada intercambio comunicacional.
Distinguir estos dos niveles –el nivel del contenido y el nivel de la relación en los intercambios comunicacionales– nos sirve en negociación para aprender a detectar cómo está funcionando cada uno de estos dos niveles, qué es lo que está pasando en uno y qué es lo que está pasando en otro, si hay correlaciones y como están funcionando esas correlaciones. Uno puedo tener acuerdos a nivel del contenido pero si el nivel de la relación no funciona... entonces va a ser un problema tomar decisiones en conjunto y por lo tanto la negociación va a ser compleja. Y viceversa, puedo tener desacuerdos a nivel del contenido, y entonces es posible que tengamos que trabajar más duramente en el campo del problema. Pero en este caso, si la relación funciona bien, sabemos que es muy posible que generemos otras opciones para tratar los temas sustanciales.

[6] Ver el Ejercicio del Avión en el Manual del Capacitador.

En la medida en que nosotros tenemos incorporado un concepto que nos permite observar una diferencia, entonces podemos operar más eficientemente, porque cuando incorporamos un concepto que traza una diferencia, aprendemos algo que no sabíamos. Siempre, en la medida en que marcamos una diferencia en lo que analizamos, entonces la podemos ver. Si no marcamos una diferencia, entonces no la vemos, y estamos mezclando todo el tiempo contenido y relación.



El tercer axioma se enuncia así: *todas las personas nos comunicamos tanto digital como analógicamente.*

Hay por lo menos dos grandes campos para la comunicación humana: uno que es el campo de la comunicación digital y otro que es el de la comunicación analógica.

La comunicación digital es el lenguaje verbal, el lenguaje de las palabras, que es el privilegiado de los seres humanos para comunicarnos. Nosotros como seres humanos tenemos el canal verbal, que es el que construye la comunicación digital. Se llama digital porque se supone que es más fiel que el otro tipo de comunicación, la analógica. La comunicación analógica, transcurre tanto por los canales no-verbales como por los para-verbales. Los canales para-verbales, son aquellos que tienen que ver con el tono, con el ritmo, con la manera en que se dice lo que se dice con el lenguaje, "ese tonito". El no-verbal es el gestual o corporal, el que no utiliza palabras, el que no utiliza palabras sino que se expresa a través del cuerpo, sea el

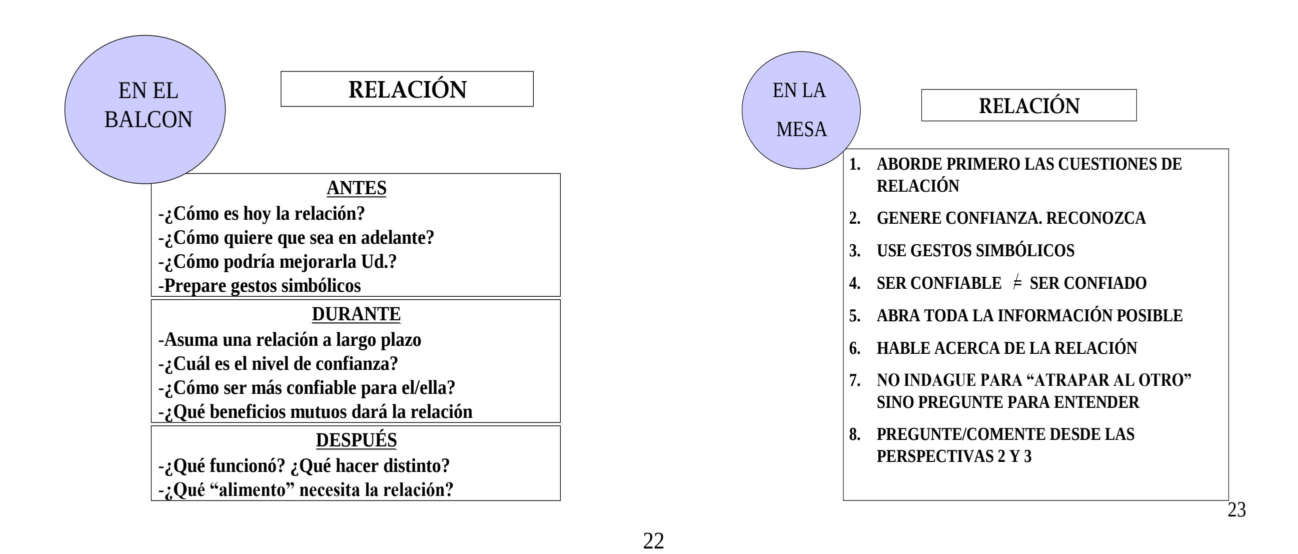
rostro y sus gestos y muecas o todo el cuerpo. Y finalmente está el canal contextual, ya que la misma afirmación, en un contexto o en otro, tiene un significado diferente. No es lo mismo decir “Arriba las manos” en un Banco que decir “Arriba las manos” en una clase de gimnasia, a pesar de que son las mismas palabras.
Entonces, el canal analógico marca el contexto y califica la comunicación, por eso se llama “meta-comunicación”. Pasa una cantidad de información por el canal analógico y lo que se transmite analógicamente está calificando lo que se transmite en el texto, lo que se dice. Para usar otro ejemplo. Uds. vuelven a su casa esta noche, y les preguntan “¿qué tal el Taller de Negociación? Diez horas ahí adentro!!!,¿qué tal salió?”, “Estuvo muy divertido, muy divertido” (con un tono y un gesto como si hubiera sido algo pesado y aburrido). ¿A qué le creen más? ¿A lo analógico o a lo digital? Todos aquellos a los que les pregunten les van a contestar lo mismo: a lo analógico, sin dudas. Y ¿por qué? Les van a decir que es porque se puede manejar menos, demuestra el estado de ánimo, se percibe como verdadero, es más espontáneo, más demostrativo, etc. Ahora, sin embargo, ¿Uds. creen que siempre somos capaces de identificar el significado de lo que transcurre por el canal analógico? Con fidelidad, no. Es muy difícil que haya identidad completa entre lo que se transmite y se entiende cuando funciona la comunicación analógica. ¿Qué dilema, no? Porque en rigor de verdad, si nosotros sumamos los tres axiomas, queda claro lo que significa la comunicación en la negociación.

Punto 1: no es posible no comunicarse, o sea que con cualquier cosa que hagamos o digamos, o no hagamos o no digamos, nos estamos comunicando.
Punto 2: en todas las comunicaciones estamos transmitiendo mensajes que tienen que ver, no solamente con el contenido, sino con la relación que estamos estableciendo con el otro.
Punto 3: la mayor parte de la comunicación transcurre, digamos se mueve, por el canal analógico. La mayor parte de la comunicación humana es analógica, no la manejamos, es espontánea, le creemos más, y sin embargo, no tiene necesariamente un significado fiel para los comunicantes.

Entonces, para bajarlo concretamente a la situación de negociación. Si yo tengo una negociación con alguien que pienso que es un estúpido, de alguna manera lo voy a manifestar. Porque no es posible que no comunique, porque siempre estoy proponiendo una relación y porque la

comunicación analógica no la manejo 100%, y entonces, por algún lado voy a mandar el mensaje de que pienso que el otro es un estúpido.

Por esto es que, a la luz de los axiomas, adquiere una dimensión central la idea de que *la principal herramienta de la negociación es uno mismo.* Porque lo que estamos diciendo es que si yo quiero llevar adelante una negociación con una comunicación eficiente, tengo que trabajar sobre mí mismo para cuidar mi comunicación, porque no es posible que no me comunique, siempre voy a estar proponiendo alguna relación y una gran parte de la comunicación que yo estoy generando, transcurre por el canal analógico que no manejo a conciencia.



9. RELACIÓN

Muchas veces la comunicación no funciona porque uno está manejando ciertas hipótesis con respecto al problema o a la relación, así que vamos a ir al elemento "relación".

Piensen en los casos que Uds. conocen bien[7]. *¿Cómo es la relación?, ¿Cómo quieren que sea?, ¿Cómo la pueden mejorar?, ¿Qué gestos simbólicos podrían utilizar para mejorar la relación?* Durante la negociación, es muy

[7] El instructor se refiere en esta situación al ejercicio individual "Un Problema Real"

útil asumir que la relación con la contraparte será una relación a largo plazo, eso nos da perspectiva y una visión muy diferente del otro.

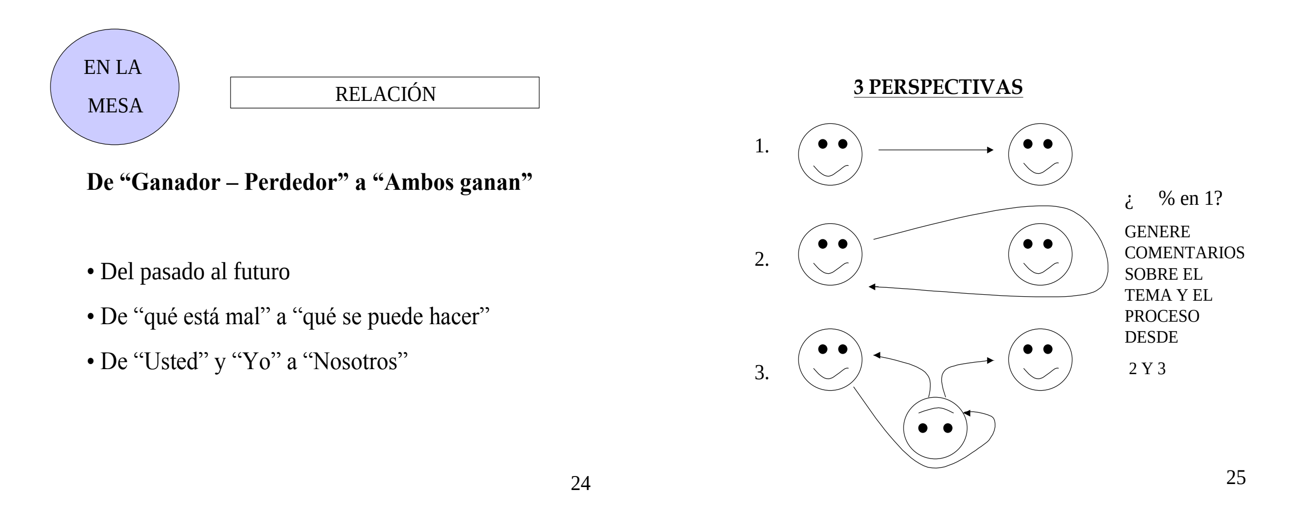
Para el momento de la preparación, algunas preguntas son esenciales: *¿cuál es el nivel de confianza?, ¿cómo ser más confiable para el otro?, ¿qué beneficios mutuos puede dar la relación?* Para el momento de la evaluación, es útil preguntarse: ¿qué funcionó, qué hacer distinto la próxima vez, qué alimento necesita la relación?

En la mesa de la negociación, generalmente es mejor abordar *primero las cuestiones de relación.* ¿Qué quiere decir esto? Que es indispensable para encarar la negociación saber más o menos cómo estamos, qué actitud trae el otro, cuál es su tensión emocional antes de comenzar a hablar del tema, etc., por eso, muchas veces vamos a provocar una conversación informal **antes** de entrar a la negociación. Hablamos del tiempo, hablamos de las noticias recientes del país, o hablamos de cualquier otra cosa, antes de entrar al tema de la negociación, porque queremos chequear cómo está esa relación.

Una de las herramientas más poderosas a la hora de establecer una relación de trabajo fructífera con la contraparte, es el reconocimiento. Cualquier reconocimiento que "verdaderamente" se le pueda hacer a la persona o a la tarea o a cualquier elemento importante del otro (su familia, su Ciudad, su grupo de pertenencia, etc.) suele ser muy eficiente para comenzar a generar confianza. Pero es muy importante subrayar que <u>no sirven</u> los reconocimientos hipócritas, porque al final nos delata la comunicación analógica. Siempre, siempre hay algo que yo le puedo reconocer al otro. Solo se trata de elegir una lente para mirarlo que me permita ver qué puedo reconocer como verdaderamente valioso. Esto genera mucha confianza, igual que hacer un gesto simbólico que en nada afecta mis intereses ni tiene una relación directa con el problema a resolver (por ejemplo ir al lugar del otro a negociar).

Es importante subrayar que el Esquema, como lo dijimos antes, incluye tres aspectos que tienen que ver con las personas (comunicación, relación y compromiso) y cuatro que tienen que ver con el problema (intereses, opciones, criterios y alternativas). Hay muchas cosas que venimos diciendo respecto a los elementos comunicación y relación, tales como tratar de ser confiable para el otro, abrir información, hacerle reconocimientos, etc. etc., que se pueden hacer al nivel de las personas porque este Esquema, en el nivel del problema, me va a permitir estar seguro, todo lo seguro que puedo estar, de que no estoy cediendo en el campo de los contenidos. Y aún más, los esfuerzos por mejorar la comunicación y construir una

buena relación, me van a permitir manejar los aspectos de contenido más eficientemente.
El consejo de los expertos del Proyecto de Negociación dice "Sea duro con el problema y suave con las personas". ¿Cómo ser suave con las personas, sin entregar posiciones en el campo del problema? Es posible distinguir ser confiable de ser confiado. Si soy confiado, no estoy prestando atención a cosas que debería estar prestando atención. Si soy confiable, construyo confianza con el otro. Abrir la información no sensible, hablar acerca de la relación, compartir toda la información posible, ayuda. Si uno tiene claros cuáles son sus intereses y sus alternativas, no tiene ningún problema en abrir información y en hablar acerca de la relación. Y para generar diálogos productivos es necesario saber escuchar y saber preguntar. No se trata de hacer preguntas para "atrapar" al otro, como hacen los abogados muchas veces en las audiencias indagatorias de los juicios, sino hacer preguntas para "entender" la perspectiva del otro, y preguntar desde las perspectivas 2 y 3.
Las tres perspectivas son tres lugares desde donde es posible plantear la relación con el otro. El más alto porcentaje de las negociaciones (90-95%) transcurren en la perspectiva 1, en la cual el negociador entiende la situación de negociación como la tarea de convencer al otro de algo o convencerlo de que haga lo que yo quiero que haga.



Eso, generalmente, genera reacción: si yo presiono, el otro va a reaccionar.
La perspectiva 2 es ponerse en los zapatos del otro, imaginariamente ir hasta donde está el otro y desde allí mirar la situación y mirarme a mí

como contraparte del otro en esta negociación. El consejo de *"ponerse en los zapatos del otro"* es lo que representa la perspectiva 2. *¿Cómo hace uno para ponerse en los zapatos del otro?* Trata de pensar la situación desde los ojos del otro. Y para ello, como dice Humberto Maturana: para ponerme en los zapatos del otro, primero me tengo que sacar los míos, porque si no, los del otro no me van a entrar nunca. Y eso exige, nuevamente, un trabajo interno. *¿Cómo hago yo para sacarme mis zapatos y ser capaz de ponerme los del otro?* Lo primero es liberarme de mis preconceptos y prejuicios acerca del otro y comenzar a escucharlo y a preguntarme porqué dice lo que dice o piensa lo que piensa, ¿cuáles son sus razones? ¿cómo es él diferente de mí? Porque solamente si yo entiendo cómo el otro está mirando la situación, entonces voy a poder lograr "que el otro se salga con la nuestra" que es la definición del arte de la negociación. Para lograr que el otro se salga con la nuestra, yo voy a tener que ser capaz de ir desde mis zapatos, sacándomelos, hasta los zapatos del otro. Y luego, desde ese lugar, intentar que el otro camine junto conmigo hasta el lugar donde podamos encontrar un acuerdo satisfactorio para mí y también para el otro.

Y la tercera perspectiva, es la de ponerme en el lugar de un tercero neutral, de un facilitador que puede ayudarnos al otro y a mí a comprender nuestras diferencias y a construir juntos un acuerdo a partir del respeto a esas diferencias[8].

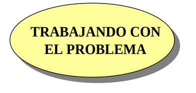
Utilizar estas diversas perspectivas para hacer comentarios sobre el tema de la negociación y sobre el proceso de negociación, en la mesa, va a generar una dinámica mucho más positiva y el clima de colaboración que queremos.

10. EL CAMPO DEL PROBLEMA

Entramos al campo del problema. El problema se define por los intereses de las partes. El método de negociación colaborativa de la Escuela de Harvard, tiene un primer paso que es el paso de ir de las posiciones a los intereses. Este es un paso crucial.

[8] Para mayor información sobre el rol del tercero neutral puede verse el libro en co-autoría de Francisco Diez y Gachi Tapia titulado *"Herramientas para trabajar en Mediación"* publicado por Editorial Paidós, 1999.

Las personas llegan a las negociaciones generalmente asumiendo una posición, y esa posición no necesariamente expresa el complejo entramado que son los intereses que esa persona tiene involucrados en la situación de negociación. En las negociaciones posicionales lo que sucede es que generalmente la manifestación de una posición y de la otra son opuestas. En un conflicto territorial entre Estados, las posiciones son "yo quiero (o me pertenece o me corresponde) este territorio vs. este territorio (o me pertenece o me corresponde) lo quiero yo".



La Negociación basada en Intereses

1. Concéntrese en los intereses detrás de las posiciones
2. Amplíe sus opciones antes de decidir
3. Utilice estándares independientes de la voluntad (criterios objetivos de referencia)
4. Elabore su propio MAAN e identifique el de los otros

SOBRE ESTAS BASES,
TOME DECISIONES y ASUMA COMPROMISOS

27



Entonces, lo **primero** es: concéntrese en los intereses que están por detrás de las posiciones.

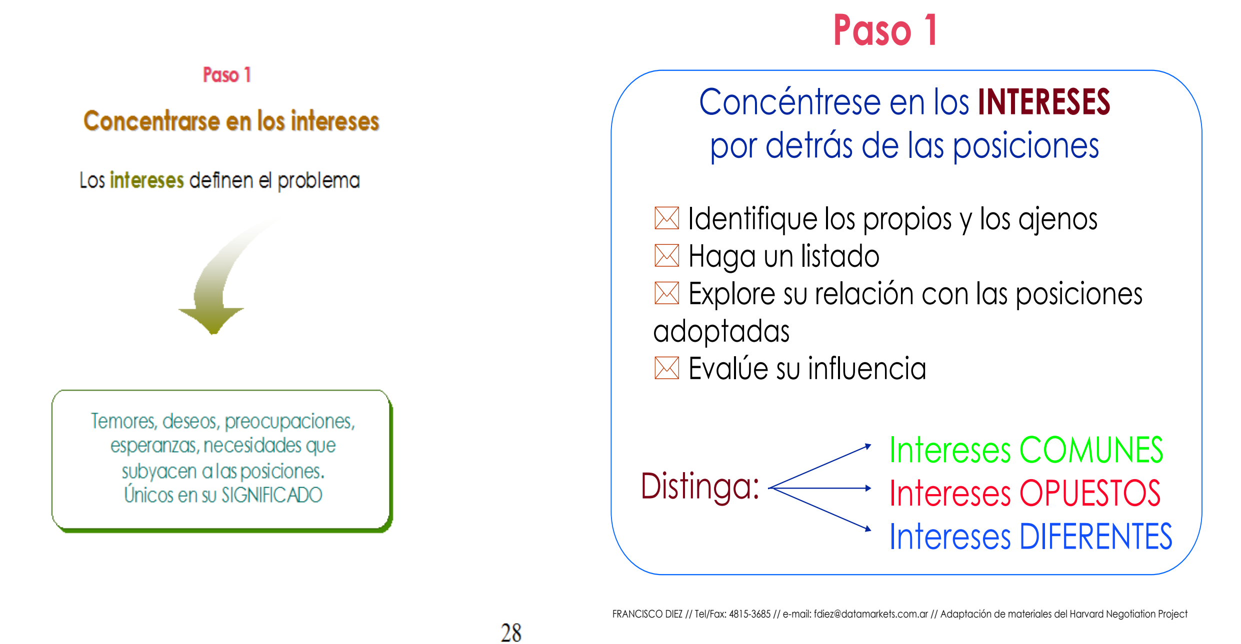
El **segundo** paso es generar opciones o posibles soluciones, antes de decidir cuál es la solución correcta, o la mejor. Amplíe sus opciones antes de decidir.

El **tercer** paso para trabajar con el problema, es el de utilizar ciertos estándares o criterios objetivos como un punto de referencia de cuándo un acuerdo es justo o no.

Y el **cuarto** paso es elaborar la mejor alternativa al acuerdo negociado, e identificar cuál es la alternativa de los otros.

11. INTERESES

Vamos paso por paso, para poder desarrollar bien el Esquema en el campo del problema.



Decimos que el primer paso es concentrarse en cuáles son los intereses que están por detrás de las posiciones. Porque si la negociación se queda en esa situación de posiciones, o bien se estanca o se desata una lucha de voluntades que solo puede resolverse a través de que uno o ambos "cedan" en sus posiciones. Y eso no es negociación sino "regateo". Entonces, la recomendación es preguntarse: *¿por qué le interesa a cada uno lo que está expresando en la posición?, ¿cuáles son los intereses, necesidades o motivaciones para que cada uno adopte esa posición?* La pregunta clave es: *¿cuáles son las cosas que a mí me interesan en esta situación, por detrás de las posiciones que estoy adoptando?*
Es claro el ejemplo de Egipto e Israel disputando por la península del Sinaí, dos Estados que mantienen una disputa territorial. Israel quería el territorio para tener mayor seguridad frente a los tanques Egipcios dispuestos a invadir sus ciudades cercanas a las fronteras. Egipto quería el territorio para ejercer su soberanía porque había sido siempre parte de su nación. Por detrás de la posición que reclamaba el territorio, Israel

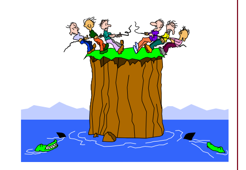
buscaba seguridad y Egipto, soberanía. La solución fue devolver el territorio a Egipto creando allí una amplia "zona desmilitarizada" que le daba a Israel la seguridad que necesitaba. Estos fueron los acuerdos de Camp David facilitados por el ex Presidente norteamericano Jimy Carter.

Los intereses son los que definen el problema, no la posición. Y entendemos intereses en un sentido muy amplio: los temores, deseos, preocupaciones, esperanzas, necesidades, que le dan razón de ser a las posiciones que adopta cada uno en la negociación. Todos esos intereses son únicos en su significado, esto quiere decir que cada uno los va a valorar de una manera única. En su significado, cada interés se manifiesta en el campo de la realidad, de una manera diferente. De una forma que responde al modelo que cada persona tiene en su cabeza y a través del cual se relaciona con el mundo. Cada uno de nosotros tiene distintos intereses, aún estando en la misma situación, y esos intereses no responden a un patrón objetivo. Somos distintos y además todos tenemos siempre intereses múltiples en cada negociación. Este concepto es básico porque, cuando uno está negociando con otro, tiende a pensar que el único interés que tenemos es aquel en el que estamos opuestos y enfrentados; por ej. yo quiero obtener el menor precio, y el otro quiere cobrar lo más posible. Y eso es sólo un interés opuesto. Es útil pensar que aparte de ese tipo de interés, el opuesto, que existe y que, sin duda, en muchas negociaciones es un interés muy importante, hay otros intereses de naturaleza diversa.

12. TIPOS DE INTERESES

Los intereses opuestos

Son aquellos en los que todo lo que se lleva uno, lo pierde el otro y la única manera de congeniar las aspiraciones de ambos es partiendo las diferencias.



30

Los intereses comunes

Son aquellos que ambos comparten y coinciden en que son objetivos a alcanzar frente al conflicto.



31



Y es posible distinguir tres tipos de intereses de distinta naturaleza: los opuestos, los comunes y los diferentes.
Los opuestos son los más obvios, los que sobresalen, aquellos en los que todo lo que se lleva uno, lo pierde el otro, y la única manera de resolver los intereses opuestos es transar las diferencias, partir las diferencias. Estos son los más obvios, y muchas veces son los intereses en los que se apoya la posición que cada uno toma. Piensen en alguna situación real propia ¿cuáles son los intereses que tienen que son opuestos con los otros?
Lo que generalmente sucede es que las partes tienden a comenzar de entrada intentando negociar estos intereses, y como son opuestos, eso genera una dinámica de confrontación en la relación. Si los intereses opuestos tienen que resolverse a través de una transacción, esto quiere decir que es necesario que ambas partes "cedan" una porción de sus aspiraciones. Si la negociación se inicia por aquí, es seguro que se transformará en un "regateo" para ver quien de las dos partes "cede" menos. Por eso es conveniente considerar muy cuidadosamente y hablar muy profusamente sobre los otros dos tipos de intereses. Aparte de esos intereses, están los intereses comunes, y siempre hay intereses comunes en cada negociación, aún en aquellas negociaciones en donde no hay una cuestión relacional importante, siempre hay intereses comunes. Un interés común será, puede ser, el de la velocidad, el de la eficiencia en la negociación, puede ser cuidar la empresa, puede ser expandir el mercado, puede ser una futura relación, cualquiera puede ser un interés común, entre el otro negociador y yo. Son aquellos que ambos compartimos y podemos coincidir en que son objetivos a alcanzar frente a la situación de negociación.

Los intereses diferentes

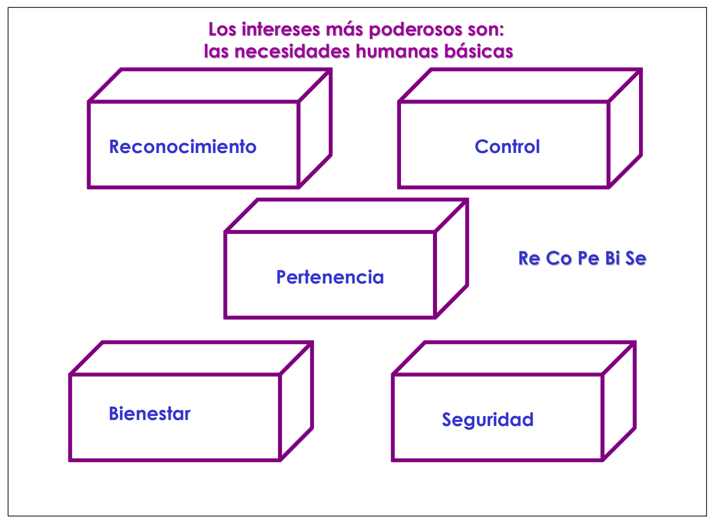
Son aquellos que se apoyan en previsiones, creencias, expectativas, deseos o modos de encarar la realidad que que son propios de cada una de las partes en un conflicto y que responden a su personal y única vivencia de la realidad.

[32]

Y finalmente están los intereses diferentes, que son de alguna manera los más interesantes, porque son aquellos que responden a la particularidad que tiene cada ser humano por su originalidad y por su calidad de ser

único. Cada uno de nosotros tenemos maneras diferentes de apreciar y de vivir las mismas cosas, y esa diferencia, en realidad, es una fuente de valor. Es muy útil poder incorporar la idea de que el hecho de que el otro vea las cosas de manera distinta a cómo las veo yo, puede ser una oportunidad para generar valor y no necesariamente una amenaza. Lo que sucede es que en general hemos aprendido que si alguien ve las cosas de manera diferente a la mía, seguramente está en el error, está equivocado. En cualquier grupo grande de gente preguntemos, por ejemplo: ¿A cuántos de Uds. les gustaría hacer un curso de buceo?¿quiénes harían un curso de buceo? Bien, algunos, dirán que sí. ¿Quiénes ni locos se pondrían esas cosas y se meterían abajo del agua con esos seres horribles que hay abajo del agua? Varios también levantarán la mano. Lo mismo si preguntamos ¿A quiénes de Uds. les gustaría tirarse en un parapente? A varios, no necesariamente a los mismos que les gustaría bucear. ¿Quiénes de Uds. ni locos se tirarían desde el cielo? Varios. Bueno, todos somos distintos, tenemos distinta valoración del riesgo, y ¿quién está en lo correcto?. También tenemos diferentes pronósticos acerca del futuro. Por ejemplo en la Bolsa, algunos piensan que ciertas acciones van a bajar de precio y las quieren vender y otros piensan que esas mismas acciones van a subir y las quieren comprar. Y esa diferencia en los pronósticos es lo que hace que ciertas transacciones funcionen. Aquellos a los que no les gustaría nada hacer buceo, no les costaría nada desprenderse de un curso de buceo ganado como premio en un sorteo, por ejemplo, entregándoselo a aquellos que sí quisieran hacer buceo. Y para ellos eso sería muy valioso, no?.

Todos tenemos diferencias y la clave en las negociaciones es poder detectar *intercambios* **de bajo costo para uno y de alto valor para el otro**. Esos son los intercambios que "agrandan la torta". Cuando hablamos del concepto de agrandar la torta, hablamos de identificar, en mi relación con el otro y en el problema que ambos estamos tratando de definir, intercambios de bajo costo para uno y de alto valor para el otro. Entonces tenemos que poder tratar de entender, no solamente mis intereses, que es lo que a mí me importa, si no también los intereses del otro.



33

13. NECESIDADES

Decimos que intereses, además, incluye las necesidades, y que las necesidades humanas básicas son los intereses más poderosos. Las necesidades siempre están presentes, en todas las negociaciones. Porque somos personas, tenemos en juego nuestra necesidad de cubrir un cierto nivel de bienestar; esperamos también obtener un cierto nivel de reconocimiento, de nosotros como personas, como profesionales; de pertenecer a un ámbito profesional, a una clase, a una familia o un lugar; tenemos necesidad de control, distintos niveles de necesidad de control, control sobre la propia vida y control sobre los otros.

Recordar el **"ReCoPeBiSe"** como una reglita mnemotécnica: reconocimiento, control, pertenencia, bienestar, seguridad nos será útil a la hora de considerar los intereses, propios y del otro. Tenerlas como categorías y poder preguntarse, en la negociación, *¿cómo está funcionando esta necesidad en el otro y cómo está funcionando en mí?* Esto puede abrir una puerta para el ejercicio de agrandar la torta, detectar qué es lo que el otro necesita y que quizás es de bajo costo para mí, que no me cuesta satisfacer, y que es de alto valor para el otro. Porque cada vez que detecto algo de bajo costo para mí y de alto valor para el otro, puedo ofrecerlo honestamente y estoy legitimado para pedir algo que yo necesito. Puedo ofrecer garantías que dan seguridad al otro cuando yo estoy seguro que voy a cumplir con algo. Puedo ofrecer reconocimientos que efectivamente

tengo del otro aún cuando no estén relacionados con el tema a negociar (si pienso que el otro, por ejemplo, es hábil, educado, divertido, o lo que sea.



Aprenda a reformular para cambiar el juego

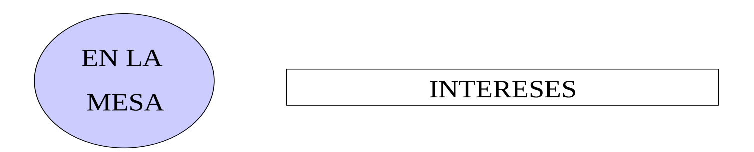
- No rechace, redireccione
- Enfoque la atención hacia los intereses, la generacion de opciones y el uso de criterios
- Haga preguntas
- Cambie el juego (Use el Feed-Back)

34

Una idea básica en negociación, para poder *"pasar de las posiciones a los intereses"*, es hacer una reformulación. La reformulación es como un movimiento del Jiu Jitsu, como un movimiento de un arte marcial, en donde voy a utilizar algo que me viene, dirigido quizá como un ataque personal o como una agresión o como una queja, y voy a re-direccionarlo, a canalizar esa energía, tanto la mía como la del otro, hacia la resolución del problema en lugar de confrontar. Se trata de "formular" del problema de una manera diferente a la originalmente formulada en base a las posiciones. Por ejemplo, en el caso mencionado de Israel y Egipto en la disputa por el Sinaí, si el problema está formulado como "ustedes usurparon nuestro territorio" (muy probable del lado árabe) si ustedes estuvieran en el rol de Israel, en lugar de defenderse podrían preguntar ¿cómo podríamos hacer para sentirnos seguros frente a ustedes sin necesidad de ocupar su territorio? Esto también se lo llama replanteo, porque el propósito es volver a plantear la conversación (y por lo tanto la negociación) en términos de intereses y no de posiciones.

Una de las cosas más importantes para preparar los intereses en el balcón, es poder hacer un listado de cuáles son mis intereses en esta situación. Parece una típica receta yankee, del tipo “como ser feliz en tres pasos”, pero cuando uno lo hace, el tránsito de la cabeza a una hoja de papel suele servir para destacar cuáles son las cosas que “de verdad” me importan en esta situación. En ese tránsito, comúnmente lo que uno pensaba que eran las cosas que importaban más, cuando las ve en el papel, siente la necesidad de cambiarlas, y de cambiar el orden de prioridades. Entonces cuando Uds. piensan en sus negociaciones, deberían decirse: “bueno, ¿qué me interesa a mí y cuáles son mis prioridades? ¿qué tengo en juego yo acá?”.

La reformulación significa dirigir la atención siempre hacia los intereses, si yo estoy escuchando algo que me viene del otro lado, bueno, ¿cómo eso se conecta con mis intereses y cómo eso se puede conectar con los intereses del otro?



Reformule pasando de posiciones a intereses

“¿Para? ¿Qué logro va a significar esto para Ud.?”

“¿Por qué no? ¿Qué habría de malo en...?”

“ Según entiendo sus intereses, estos radican en... ¿En qué no estoy en lo cierto? Ayúdame a entender sus necesidades”

35

Hay un camino para construir un acuerdo: si nosotros hacemos esta distinción entre los intereses comunes, opuestos y diferentes, el camino es una línea de conversación que va desde los intereses comunes, pasa por los diferentes y termina con los opuestos. Hay que *apoyarse,* primero, en los intereses comunes. Después, es necesario *componer* los intereses diferentes, en buscar de qué manera se identificamos aquellos intercambios “bajo costo – alto valor” de los que hablamos más arriba, y

que sólo las diferencias nos permiten hacer. Apoyarse en los intereses comunes, componer los diferentes, para finalmente *transar* en los intereses opuestos. Esto genera una dinámica en el proceso. Si nosotros hablamos de los intereses comunes, generamos un campo común; si componemos los intereses diferentes, agrandamos la torta; y si ya hicimos estas dos cosas, transar los intereses opuestos va a ser mucho más fácil. Si nosotros vamos directamente a discutir los intereses opuestos, vamos a entrar en el Esquema de negociación distributiva, "ganar – perder".
Entonces, suele ser muy útil hacer preguntas que resuelven problemas. La mejor manera de conocer cuáles son los intereses del otro es poder hacerle preguntas. "¿Qué quiere Ud.?", "¿qué es lo que necesita?", "¿para qué?", "¿qué va a significar esto?", "¿cómo sería si...?", "¿qué habría de malo en...?".
Lo importante es que Uds. puedan contar con un Esquema que les permita transcurrir el proceso con cierto nivel de seguridad de que no van a ceder lo que no tienen porqué ceder en el campo del problema y, al mismo tiempo, hacer exploraciones que les permita entender al otro y a sus intereses de manera de ser "constructivo" en el campo de las personas. Si no tienen este nivel de seguridad, es muy difícil explorar cuáles son los intereses diferentes que hay entre el otro y uno, porque uno suele tener temor a comprometerse en esa exploración. Si uno tiene claro cuáles son las cosas que uno quiere y las que no, es más segura cualquier exploración. Y si se tiene claro que el problema lo vamos a resolver sobre la base de los intereses, entonces vamos a necesitar hacer exploraciones, para entender de qué manera el otro está *significando* las cosas que me dice que le importan. Si Uds. piensan en sus propios problemas personales o situaciones reales de negociación, y tratan de entender de qué manera el otro está significando lo que dice que le importa, y chequean lo que Uds. están entendiendo que al otro le importa, entonces tienen ya mas de la mitad del camino hacia un acuerdo recorrido.

14. OPCIONES

Paso dos: amplíe su abanico de opciones, antes de buscar una solución adecuada.
Las opciones son posibles soluciones "adentro del acuerdo". A diferencia de las alternativas, que representan la satisfacción de mis intereses "afuera del acuerdo", las opciones son posibles soluciones, son acuerdos

posibles –que todavía no evaluamos si funcionarán o no-. La idea es que en este paso podamos separar dos procesos: el proceso de inventar posibles salidas a la situación y el de evaluar si esas salidas son las mejores o no. Es básicamente esto, dividir dos procesos, el de inventar posibilidades de solución y después evaluar si son o no son las adecuadas. Las opciones se construyen con el otro buscando intercambios de bajo costo y alto valor, usando diferencias de pronóstico, explorando los intereses diferentes, etc. En la medida en que uno inventa algunas posibles salidas, sin todavía comprometerse con ellas, será posible luego que sobre ésas propuestas se multipliquen las opciones.

Paso 2

Amplíe su abanico de **OPCIONES** antes de buscar una solución

- **Invente** antes de juzgar
- **Multiplique** la variedad de opciones antes de evaluar cuales sirven y cuales no.

Explore los intereses diferentes
Busque intercambios **BAJO COSTO-ALTO VALOR**
Utilice las diferencias de pronóstico

36

OBSTACULOS A LA INVENCION DE OPCIONES

1. Juicio Prematuro.
2. Búsqueda de una respuesta única.
3. Supuesto de una torta de tamaño fijo.
4. Creencia de que la solución del problema de ellos es "problema de ellos".

38

Tenemos ciertos obstáculos para poder inventar opciones. Algunos de los obstáculos más comunes, que eliminan nuestra creatividad, son los prejuicios, o los juicios prematuros. Ellos nos llevan a pensar que alguna cosa es de una determinada manera y que no puede ser de otra, o pensamos que una vez que ya Fulano hizo tal cosa, va a ser imposible que haga otra cosa. Es natural que tengamos ciertos prejuicios. Pensamos que las cosas "son" de una determinada manera, y entonces ese prejuicio funciona como un filtro que nos impide ver nuevas posibilidades[9]. O bien, pensamos que hay una respuesta que es "la respuesta" para este problema, y actuamos sobre el *supuesto* de que cada problema tiene "su" solución. Y obviamente pensamos que "la" solución para este problema, es la que se me ocurrió a mí, y que no puede haber más de una solución para el problema.

[9] En este momento se deberían realizar los ejercicios de opciones y creatividad que se presentan en el Manual del Capacitador.

En realidad, esto no es así, Uds. lo están viendo en este Taller tal como lo pueden ver en la vida cotidiana. Cada situación tiene una infinidad de maneras de abordarse y resolverse. La cuestión es buscar, sin prejuicios, nuevas posibilidades.

Otra barrera en funcionar con el supuesto de una torta de tamaño fijo: pensamos que lo único que hay para distribuir es "esto", y entonces si esto es lo único que hay para distribuir, no se puede agrandar, entonces nos vamos a pelear por cómo lo distribuimos. De nuevo es un supuesto que influye nuestras acciones y nuestros argumentos. Si nosotros podemos tratar de cambiar este supuesto y pensar de qué manera puedo agrandar el campo, estamos cambiando el supuesto y fundamentalmente vamos a producir a partir de ese supuesto, nuevas acciones y a poder desarrollar nuevos argumentos.

La creencia de que la solución del problema de ellos es un problema de ellos. "Bueno, yo me ocupo de lo mío, que él se ocupe de lo suyo", "ah, ese es problema de él, ¿yo qué puedo hacer?".

En una negociación solamente vamos a poder definir la situación si resolvemos juntos. Si uno no le ayuda al otro a que resuelva las cosas que son un problema para él, es muy difícil que uno pueda obtener su colaboración para satisfacer las necesidades mías, mis propias necesidades.

¿Cómo podemos generar opciones? Alguna cosa que me parece que puede servir es *separar* el compromiso, de la generación de opciones. No comprometernos por ahora y ver qué otras ideas podemos generar. Dibujar escenarios hipotéticos utilizando preguntas del tipo: ¿en qué circunstancias Ud. estaría de acuerdo con...? y pedir consejo: ¿cómo resolvería Ud....?

Entonces, en estos dos pasos del Esquema, lo primero que vamos a hacer es agrandar el campo de la negociación. Son dos pasos para trabajar con el problema, dirigidos a agrandar el campo de acción que, habitualmente, viene restringido a la expresión de "posiciones" y a la manifestación directa de "propuestas". En estos dos pasos vamos a incorporar intereses que no están explicitados y a generar opciones creativas, buscando nuevas maneras de mirar la situación, sin todavía comprometernos con una determinada opción, porque van a haber dos filtros que son los pasos que vamos a trabajar inmediatamente: los criterios objetivos y las alternativas.

15. CRITERIOS OBJETIVOS

Después de haber incorporado intereses, que estaban por detrás de las posiciones, y haber generado opciones e inventado posibles soluciones, todo esto que hemos ampliado, se va a filtrar a través de criterios objetivos o estándares, que son un filtro de naturaleza objetiva.
El paso 3 entonces recomienda: utilice estándares independientes de la voluntad como vara de medición que nos va a permitir evaluar las opciones o las posibles soluciones para un caso dado. Entonces, ese estándar o criterios objetivos, son algo que no está en el campo de lo que yo genero o en el campo del otro, no depoende de mi voluntad ni de la voluntad del otro, sino que es objetivo. Por ejemplo, yo puedo decir que algunos estándares objetivos utilizables son: el valor de mercado, en una propiedad. O ciertos precedentes, o ciertos criterios como “reciprocidad” o “costo”.

Paso 3

Utilice **ESTANDARES** independientes
(Criterios Objetivos de Referencia)

Estándar

Vara de medición, independiente de la voluntad de las partes, que sirve para evaluar opciones de solución.

Proponga Procedimientos Equitativos

40



41

¿Qué quiero decir? Que cuando yo estoy evaluando posibles soluciones a una situación de negociación, en lugar de decir “yo quiero este acuerdo porque a mí me parece justo” pueda utilizar algún criterio que no depende de mi voluntad, para legitimar esa propuesta de acuerdo.
Hay algunas opciones, hay algunas soluciones, que si tienen un apoyo en un criterio objetivo o en un estándar externo, son más legítimas. Así es. Los criterios son una vara de medición independiente de la voluntad de las

partes, que sirven para evaluar opciones en conflicto, posibles soluciones al problema.

Uno puede traer criterios o estándares a la negociación, e incorporarlos en la negociación, porque eso le da legitimidad a algunas opciones y tiene un efecto secundario que es evitar el choque de voluntades entre las partes[10].

Entonces, los criterios responden a la pregunta de "¿qué es lo que hace que una cierta propuesta sea justa, o que una cierta propuesta sea eficiente, o que una cierta propuesta sea equitativa?". La respuesta a esa pregunta me permite introducir criterios.

CRITERIOS

¿Qué hace que una propuesta sea justa?

Porqué usarlos?



- Porque ninguna persona quiere sentirse tratada injustamente
- Porque muy pocos están dispuestos a comportarse injustamente.

Para qué ayuda utilizarlos?



Los criterios objetivos pueden ser usados para:

1. **PERSUADIR** a otros sobre una respuesta apropiada
2. **PROTEGERSE** a sí mismos de ser coaccionados.

42

¿Para qué sirve utilizar criterios? Básicamente, para persuadir a otros sobre cuál puede ser una respuesta apropiada, pero también para protegerse de hacer algunos acuerdos, que son inconvenientes. Se pueden hacer preguntas tales como: ¿cuál es el estándar en el que se apoya para pensar que esa propuesta es una propuesta viable?, ¿qué es lo que sucede en situaciones similares?, ¿qué es lo que dice la ley, por ejemplo?, porque la

[10] Por ejemplo, en el caso de Bermúdez y Trujillo, algunos podían utilizar como criterio objetivo, situaciones similares dentro del Ministerio, o situaciones similares dentro de otro Ministerio, el estándar de lo que se le paga a alguien de la jerarquía de Trujillo, el estándar del nivel, el estándar de los años... cada cuántos años se producen los ascensos etc.

Ley o las reglas en general son un criterio objetivo. Si uno en el balcón ha elaborado ciertos criterios que pueden ser útiles en esta negociación, los va a poder utilizar en la mesa.
Y también los criterios sirven porque ninguna persona quiere sentirse tratada injustamente y son muy pocos los que están dispuestos a ser puestos en el lugar de aquellos que tratan injustamente a otros. En la mesa de la negociación se pueden hacer ciertas preguntas para generar criterios. "¿Cómo se llegó a esta conclusión?", "¿cuál es la teoría que está por detrás de esto?", si estoy analizando costos o si estoy haciendo ciertas negociaciones que tienen que ver con el funcionamiento de un sistema, por ejemplo. "¿Qué es lo que determina que esto sea justo?", "¿cómo otros están manejando este mismo problema?". Los criterios son parámetros que me van a servir para evaluar opciones y encontrar algunas respuestas que aparecen más legítimas que otras.
Y cuando no se puede utilizar ningún criterio, o no hay ningún criterio a mano, es buena idea pensar en algún procedimiento equitativo. Hay un procedimiento que es muy sencillo y muy útil, que es el procedimiento de que *"uno parte y el otro elige primero"*. Si dos chicos se pelean por una porción de torta, es muy claro, uno divide y el otro elige primero qué porción se lleva. Este procedimiento es extensible a muchas situaciones de la vida real. Si tenemos un acervo hereditario que dividir, si tenemos un campo que dividir, si tenemos tareas que dividir, un buen ejercicio es que uno de los interesados haga un listado, o que ambos hagamos un listado de todo lo que hay para dividir y que después uno de los dos establezca un corte y el otro pueda elegir primero una porción. Esto genera un procedimiento que impulsa equidad.
Decimos que los criterios son un filtro objetivo, precisamente porque no dependen ni de la voluntad ni del deseo de las personas que están involucradas en la negociación.

16. ALTERNATIVAS

Aparte de este filtro objetivo, tenemos el otro filtro, que es el subjetivo: el de la Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado (MAAN). Decimos que es un filtro subjetivo porque la alternativa responde a la pregunta: *"¿de qué manera voy yo a satisfacer mis intereses, afuera de la negociación, sin necesidad de llegar a un acuerdo con mi contraparte?".*

Este es el cuarto paso que, además, cierra el Esquema. Y la alternativa es para cada parte la "verdadera" medida del PODER de cada uno en la negociación.
En realidad, las partes no son más poderosas que otras en una negociación en virtud de su jerarquía, de sus recursos o de su tamaño. Las partes tienen mayor o menor poder en la negociación según cuán buena sea su alternativa. El concepto de alternativa tiene que dar respuesta a la pregunta: "¿cómo hago yo para satisfacer mis necesidades, afuera de esta negociación, sin necesidad de contar con el otro?"[11].

Paso 4

Elabore su propio MAAN

(MAAN: Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)

- Explore sus alternativas fuera de la negociación
- Encuentre su MAAN
- Identifique otras fuentes poder
- Busque caminos para mejorar su MAAN
- Identifique la MAAN de la otra parte
- Detecte los puntos débiles del MAAN del otro.

44

Entonces, se ve la diferencia entre "alternativa" y "opción". La opción es un acuerdo posible con el otro, dentro de la negociación. La alternativa es una manera "alternativa" de satisfacer mis intereses y necesidades, si no llego a un acuerdo.

[11] En el caso de Bermúdez – Trujillo puede verse claramente. Bermúdez tenía una alternativa, que era la de irse a una empresa privada en donde ganaría el 21% más que lo que estaba ganando ahora en el Ministerio. Para algunos Bermúdez, esa era una alternativa muy atrayente, tanto es así que algunos Bermúdez tomaron esa alternativa, y no hicieron un acuerdo en la negociación y decidieron que se iban a la empresa privada. Para otros Bermúdez esa alternativa era menos atractiva que la posibilidad de hacer un acuerdo y quedarse en su puesto y conservar la carrera.

La recomendación básica al pensar en las alternativas, es buscar cuál es la mejor que tengo. Pero debe ser una alternativa real, posible. En todas las negociaciones, todos, siempre tenemos alternativas. Puede ser que al principio pensemos que nuestra alternativa es muy mala o es de muy poco valor, o muy poco atractiva. Entonces lo primero que debemos hacer es tratar de identificar cuál es la mejor de las alternativas que uno puede tener[12]. Cuando vamos a negociar, habitualmente, no pensamos cuál es nuestra mejor alternativa para satisfacer los intereses y las necesidades que tenemos involucrados en esa negociación. Y habitualmente no hemos pensado suficientemente qué es lo que vamos a hacer en el caso de que la negociación no prospere. Esto es ir a la negociación "atado de manos".

El Esquema cierra con el concepto de "alternativas". Si yo tengo bien en claro cuáles son los intereses y necesidades que yo quiero proteger y de qué manera puedo proteger esos intereses y necesidades en el caso de que no llegue a un acuerdo, entonces tengo claro cuáles son las fronteras que tengo en el campo de la negociación. Porque ¿con qué voy a comparar el acuerdo al que estoy arribando o al que puedo arribar?, ¿con mis deseos?. Si lo comparo con mis deseos no estoy trabajando con la realidad. Si lo comparo con cuál es una alternativa real y posible para satisfacer mis necesidades e intereses, entonces estoy trabajando con la realidad. Y puedo trabajar con la realidad, desde el balcón, antes de la negociación, y puedo trabajar con la realidad, desde el balcón, durante la negociación y pensar si el acuerdo al que me está llevando la negociación, es mejor que mi mejor alternativa.

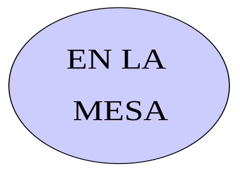
Cuando me preparo y encuentro mi mejor alternativa, identifico cuáles son las fuentes que le dan poder a mi alternativa fuera de la negociación, y busco caminos para mejorarla, ¿de qué manera puedo mejorar mi mejor alternativa?, ¿cómo puedo yo encontrar una mejor manera para resolver mis necesidades? Tener una alternativa me deja tranquilo y entonces es posible hacer la negociación de otra forma. El sólo hecho de tener esta idea presente, la idea de que puedo satisfacer mis necesidades de otra manera si no llega a éxito la negociación, me permite pararme con seguridad en el campo de la negociación y tomar decisiones razonables.

Puede ser que a primera vista mi alternativa no sea muy buena. Si es así, tengo que pensar cuáles son las que tengo en realidad y de qué manera puedo mejorarlas.

---

[12] Algunos Bermúdez generaron una alternativa que era esperar un poco de tiempo, y seguramente, en algunos de los casos, pensaron que iban a mantener vivo el ofrecimiento del otro trabajo, mientras tanto. Pero piensen Uds. cómo hubieran ido a negociar los Bermúdez si no hubieran tenido otra oferta de trabajo afuera, que es lo que nos pasa habitualmente cuando vamos a negociar.





ALTERNATIVAS

Haga preguntas para “bajar” a la realidad

“¿Qué sucederá con nuestros intereses si no logramos un acuerdo?”

“¿Cuáles serán las consecuencias positivas si no logramos un acuerdo?”

“¿Cuáles serán los costos de no acordar?

Genere reflexión. No amenace

45

También es muy importante que yo pueda considerar las alternativas de la otra parte, porque si tengo una contraparte con la que estoy negociando, que tiene una alternativa muy valiosa afuera de la negociación, entonces él va a esperar más del acuerdo conmigo. Porque igual que para mí, su alternativa va a ser la medida. Si tiene una alternativa muy pobre, entonces mi propuesta de acuerdo va a ser fácilmente mejor que su alternativa. Tengo que saber qué cosas puede hacer el otro para satisfacer sus necesidades, en el caso de que no las satisfaga conmigo, y ver cuáles son los puntos débiles de las alternativas que el otro tiene. Porque si el otro tiene una alternativa con puntos débiles, esto me va a permitir, en lugar de presionarlo, encontrar los “espacios” para hacerlo reflexionar acerca de cómo puede convenirle más a sus intereses el acuerdo que estamos generando que la alternativa con que cuenta.
Los compromisos van a ser compromisos de acuerdo, en tanto y en cuanto ese acuerdo sea mejor que mi mejor alternativa. Y compromisos de no-acuerdo, si no son mejores que mi mejor alternativa, porque entonces recurro a la alternativa. Hay una línea que vincula las alternativas con los intereses. El eje de todo este Esquema es qué es lo que nos importa, cuáles son nuestros temores, nuestros deseos, nuestras necesidades. Eso se puede satisfacer con compromisos y acuerdos o con la alternativa. Y estas son las dos cosas que comparo: si los posibles acuerdos son mejores que mi mejor alternativa, entonces hago el acuerdo, pero si no son mejores, mejor recurro a mi alternativa. El poder está en la alternativa y no en los

recursos, porque no tiene más poder el que tiene más jerarquía o recursos, sino el que tiene una mejor alternativa.
Algunos piensan que este es un esquema un poco ingenuo, porque pone el énfasis en la colaboración con el otro. En realidad, en la medida en la que uno internaliza este eje de los intereses y las alternativas, se hace muy fácil ponerlo en práctica como una manera casi automática de enfrentarse a las situaciones de negociación.

17. COMPROMISO

El último elemento dentro del Esquema de los 7 elementos, es el de "compromisos". *¿Qué queremos decir con "compromisos"?* Básicamente, hay dos temas vinculados: 1) cuánto nos comprometemos y 2) con quién nos comprometemos. El elemento "compromiso" se refiere a quiénes son las personas que van a llevar adelante la negociación y sobre qué temas nos vamos a poder comprometer en esta negociación.
Entonces, el primer punto es determinar cuál es mi propia autoridad y cuál es la autoridad que tiene la contraparte, para asumir compromisos. Y muchas veces, la primera negociación que tengo que hacer, es acerca de qué autoridad tiene la persona con la que estoy negociando para comprometerse y comprometer a otros.
La negociación siempre se hace entre personas. Aún cuando yo negocie en representación de una empresa, un país, una institución, una ONG, un estudio u otra persona, la negociación siempre se hace entre personas físicas determinadas. Es necesario "chequear" el nivel de autoridad que tiene esa persona para comprometerse. Es la primera recomendación. Y muchas veces, ésta es una negociación que tengo que hacer antes de comenzar la negociación sobre el contenido del problema. Muchas veces, previamente, hay que decir: "definamos claramente hasta dónde tiene cada uno poder o autoridad para comprometerse, y qué nivel de decisiones podemos tomar en conjunto". Porque eso se puede negociar también.

EN EL BALCÓN

COMPROMISO

ANTES

- **-Determine su autoridad para asumir compromisos**
- **-Considere las 3 mesas**
- **-Identifique temas en los que puede comprometerse**
- **-Identifique temas que requieren consulta**
- **-Diseñe compromisos de proceso**

DURANTE

- **-Complete/Corrija su mapeo de actores**
- **-Complete/Corrija su idea sobre la 3a. mesa**
- **-Identifique la posibilidad de una "cascada de acuerdos"**
- **-Evalúe si cada compromiso es claro, operativo y realista**
- **-Consulte con otros**
- **-Compare los compromisos y su MAAN**
- **-Decida en el Balcón**

DESPUÉS

- **-Evalue**
- **-¿Cómo mejorarlos?**

20

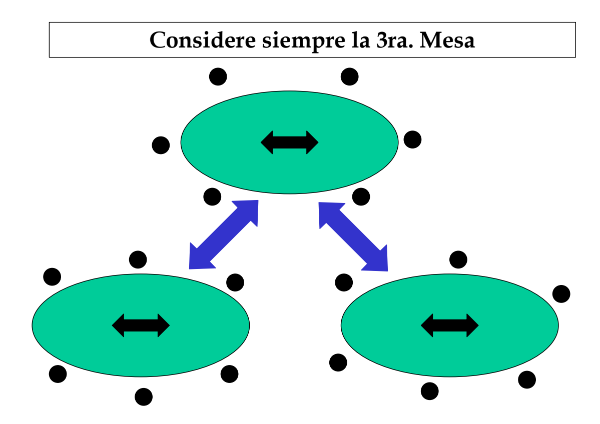
EN LA MESA

COMPROMISO

1. **DISTINGA EXPLORACIÓN = COMPROMISO**
2. **NEGOCIE UN PROCEDIMIENTO QUE => COMPROMISO**
3. **ACLARE Y ACUERDE EL NIVEL DE AUTORIDAD**
4. **VAYA COMPLETANDO SU LISTADO DE TEMAS**
5. **IDENTIFIQUE Y CONCRETE PEQUEÑOS ACUERDOS**
6. **EXPLORE NUEVOS ESCENARIOS/OPCIONES ANTES DE COMPROMETERSE**
7. **EXPLORE Y DETERMINE EL MAAN DE ELLOS**
8. **PONGA EL FOCO EN LA "OPERATIVIDAD"**
9. **HAGA PAUSAS ANTES DEL COMPROMISO FINAL**
10. **ESTABLEZCA MECANISMOS COLABORATIVOS DE SALVAGUARDA**

19

También es necesario identificar los temas en los que uno puede comprometerse y diferenciarlos de aquellos que requieren consulta. Si uno va a negociar por otros, puede hacer un listado con los temas en los que se puede comprometer y otro, de los temas que conviene que consulte, aún cuando si se pueda comprometer en ellos.
Muchas veces también, vale la pena hacer una negociación sobre las reglas que van a regir la negociación y diseñar compromisos de proceso. O sea, una negociación sobre cómo vamos a negociar.



En las negociaciones no hay una sola mesa de negociación. En realidad, en todas las negociaciones hay una tercera mesa detrás de cada una de las dos partes negociadoras. Cuando yo tengo que negociar algo, casi siempre tengo algunas otras personas y algún otro escenario atrás mío que requiere otra negociación. Entonces la pregunta es ¿Cuál es la tercera mesa? ¿qué está pasando en esa mesa?
Hay un ejemplo de negociación entre un embajador soviético y un embajador americano. Resulta que a cada propuesta del embajador americano, el soviético le decía "niet". Cada vez que el americano volvía a hacerle otra propuesta, el soviético le decía "niet". Una vez más, volvía a insistir con otra propuesta un poco diferente y el soviético de nuevo le decía "niet". Hasta que un día el soviético le dijo "¿por qué no me hace alguna pregunta para la que yo no tenga "instrucciones de Moscú" y entonces yo tenga que pedir nuevas instrucciones a Moscú?". El americano entendió y entonces le hizo un planteo completamente nuevo, a lo que el embajador soviético le dijo "para eso no tengo instrucciones,

tengo que ir a Moscú a hablar con ellos". Esa fue la oportunidad para que el embajador soviético fuera a Moscú y pudiera renegociar el mandato que tenía y así obtener de sus autoridades un permiso para poder hacer una negociación más amplia. Porque lo que le pasaba al soviético es que para todas las propuestas americanas, ya tenía, previamente, una respuesta ordenada desde Moscú. Por eso, cuando estamos negociando con un representante y vemos que el representante no tiene espacio para moverse, podemos hacerle un planteo para que vaya a su tercera mesa a negociar con ellos.

Yo tengo que estar permanentemente alerta de cuál es mi propia tercera mesa, y de qué manera mis intereses en esta negociación están relacionados con mis intereses en mi tercera mesa. Cuando se negocia en representación, tienen dos negociaciones que hacer, no sólo una: negocian con sus representados y negocian con la contraparte. Y hay que ser conscientes de estas dos negociaciones. El Esquema desarrollado es aplicable a ambas negociaciones: tengo que tener claros cuáles son mis intereses y cuáles son los intereses de mi representado, y tengo que encontrar maneras creativas de negociar con él para generarme un espacio en mi otra negociación.

Por otro lado recordemos que, en la mesa de la negociación, es muy importante distinguir la exploración de los intereses de la asunción de compromisos. Uno puede decir "bueno, diseñemos un procedimiento en el que nos pongamos de acuerdo qué es necesario para comprometernos. Decidimos que sólo cuando hacemos algo específico (como firmar), ese algo es un compromiso. Mientras no hacemos eso, no nos comprometemos, sino que simplemente estamos explorando posibilidades de acordar". Muchas veces se puede negociar un procedimiento que implique un compromiso y eso neutraliza la presión que pesa sobre los negociadores.

18. RESUMEN

En qué consiste un buen acuerdo y en qué consiste un mal acuerdo.

En qué consiste un buen acuerdo?



MAL ACUERDO	BUEN ACUERDO
1. ATERNATIVAS	**1.ALTERNATIVAS**
Mejores que el acuerdo.	Acuerdo mejor que su MAAN
2. INTERESES	**2. INTERESES**
No alcanzados.	Satisfechos.
3. OPCIONES	**3. OPCIONES**
Antieconómicas. Valor sobre la mesa.	La mejor porque no podía ser mejor para uno sin ser peor para el otro.
4.CRITERIOS	**4.CRITERIOS**
Haberse sentido tratado injustamente.	Apoyado en criterios objetivos. Durable.
5.COMUNICACION	**5.COMUNICACION**
Inefectiva	Eficiente
6. RELACION	**6. RELACION**
Dañada	Mejorada.
7. COMPROMISOS	**7. COMPROMISOS**
Valor sobre la mesa Vagos. No funcionales.	Durables, aptos en su implementación.

52

1. Alternativas, es el primer elemento que voy a considerar cuando me estoy preparando para negociar. Un buen acuerdo es cuando el acuerdo es mejor que la mejor alternativa. Uno malo, cuando hay alternativas que son mejores que el acuerdo al que llegué.
2. Intereses satisfechos, frente a intereses no alcanzados.
3. La mejor opción, porque no podría ser mejor para uno sin ser peor para el otro, frente a opciones antieconómicas que implican valor que no se lleva nadie, que se queda sobre la mesa.
4. Opciones apoyadas en Criterios Objetivos y no en el capricho de alguna de las partes
5. Comunicación eficiente
6. Relación mejorada
7. Compromisos durables y que se puedan implementar.

Dentro de estos 7 elementos, el campo del problema es el comprendido por los elementos, intereses, opciones, criterios y alternativas. El campo de las

personas es el constituido por los elementos comunicación, relación y compromisos. El buen negociador se mueve en los dos campos simultáneamente y utiliza los elementos como una guía para conducir sus negociaciones.